





Universitetet  
i Stavanger

**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

Master i økonomi og administrasjon

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN  
FØLGENDE  
SPESIALISERINGSRETNING:

Strategi og ledelse

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei

TITTEL:

**Employer branding i eksterne bemanningsprosesser. En casestudie om bruk av bemanningsbyrå og rekrutteringsrådgivning i olje- og gassindustrien**

ENGELSK TITTEL:

Employer branding in the external manpower process. A case study about use of temporary work agencies and recruitment consultants in the oil and gas industry.

FORFATTER(E)

Studentnummer:

214891

Navn:

Hilde Thomassen

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger, Juni 2014 Underskrift administrasjon:.....

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på masterstudiet i økonomi og administrasjon, spesialisering innen strategi og ledelse, ved Universitetet i Stavanger. Tema er HRM, ressursbasert teori og employer branding. Oppgavens overordnede problemstilling er **”Hvordan og i hvilken grad hjelper rekrutterings- og bemanningsbyrå sine kunder med employer branding i rekrutteringsprosessen?”**

Oppgaven markerer avslutningen på en lærerik og spennende periode som student. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og krevende, men også kjekt og givende.

Det er ønskelig å takke min veileder Aslaug Mikkelsen som har gitt meg gode råd og veiledning underveis i prosessen. Samboer, venner og familie fortjener også stor takk da de har vært fantastisk støtte med tilbakemeldinger og oppmuntrende ord hele veien fra start til mål. Til slutt vil jeg takke samtlige intervjuobjekter som har hjulpet meg med å få en dypere innsikt i oppgavens problemstilling.

Etter årene som student er jeg klar for nye utfordringer i arbeidslivet!

Stavanger, juni 2014

---

Hilde Thomassen

## Sammendrag

Employer branding handler om å skape assosiasjoner til selskapet som et godt sted å arbeide. Et godt omdømme som arbeidsplass er viktig for å tiltrekke og beholde kompetente og flinke medarbeidere. Spesielt i bransjer hvor høyt kvalifiserte medarbeidere anses som mangelvare. Mange selskap benytter seg av bemanningsbyrå ved å leie inn arbeidskraft for å dekke midlertidige behov, og ved å benytte eksterne eksperter til å rekruttere faste stillinger. Hensikten med denne masteroppgaven er å kartlegge employer branding i bemanningsprosessen hos virksomheter som velger å tilknytte seg arbeidskraft via ulike former for bemanningsbyrå og ekstern rekrutteringsrådgivning. Oppgavens problemstilling er: *Hvordan og i hvilken grad hjelper rekrutterings- og bemanningsbyrå sine kunder med employer branding i rekrutteringsprosessen?*

For å utforske oppgavens problemstilling gjennomføres en eksplorativ og kvalitativ casestudie med tre ulike case. Case en ser på et oljeserviceselskaps employer branding ved innleie via to forskjellige konsulentbyrå. Case to viser et operatørselskaps employer branding ved rekruttering til faste stillinger, via et headhuntingbyrå. Case tre studerer et oljeserviceselskaps employer branding via bemanningsbyrå. Innhenting av data ble gjort ved å gjennomføre 7 intervjuer med 8 forskjellige personer i kundevirksomhetene og bemanningsbyråene.

Oppgavens funn er interessante og gir grunnlag for å antyde at valg av tilknytningsform påvirker virksomhetens employer branding tenkemåte. Av casene kan man se at employer branding er mest fremtredende når det skal rekrutteres faste ansatte samt at det klart eksisterer et forbedringspotensial til employer branding i innleieprosesser. En kan anta at det bør være av stor interesse for selskap å kartlegge hvordan bemanningsbyråene i rekrutteringsprosessen kan brukes som et verktøy for employer branding. Ved å stille høyere krav til hvordan bemanningsbyrå skal fremstille selskapet, spesielt med fokus på verdibudskap i stillingsannonse, er det grunn til å tro at kundene kan oppnå et sterkere employer brand.

## Innhold

<b>Forord</b> .....	<b>II</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2. TEORETISK RAMMEVERK</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Human Resource Management (HRM)</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Planlegging, anskaffelse, utvikling og ”avvikling” av menneskelige ressurser .....	4
<b>2.2 Det ressursbaserte perspektivet</b> .....	<b>5</b>
2.2.1 Unike og verdifulle ressurser.....	5
2.2.2 Menneskelige ressurser/human kapital.....	6
<b>2.3 Employer Branding</b> .....	<b>7</b>
2.3.1 Employer brand - en virksomhets varemerke som arbeidsplass.....	7
2.3.2 Employer branding – strategisk prosess for å påvirke sitt varemerke .....	8
2.3.3 Employer branding rammeverk.....	10
2.3.4 Employer’s Value Proposition .....	12
2.3.5 Ekstern markedsføring .....	15
2.3.6 Merkevarer som varig konkurransefortrinn .....	16
<b>2.4 Ulike tilknytningsformer</b> .....	<b>18</b>
2.4.1 Fast ansettelse i bedriften ved bruk av ekstern hjelp.....	18
2.4.2 Midlertidig innleie av arbeidskraft .....	20
2.4.3 Bemanningsbransjen .....	21
<b>2.5 Rekruttering</b> .....	<b>22</b>
2.5.1 Rekrutteringsprosessen.....	23
2.5.2 Bemanningsbyrå som markedsføringskanal.....	25
<b>3. FORSKNINGSSPØRSMÅL</b> .....	<b>27</b>
3.1 Begrensninger.....	28
<b>4. METODE OG GJENNOMFØRING AV CASESTUDIE</b> .....	<b>29</b>
4.1 Case og casebedrifter.....	29
<i>Case 1: Apply Sørco og innleid arbeidskraft</i> .....	30
<i>Case 2: OMV og fast ansettelse</i> .....	31
<i>Case 3: Halliburton og innleid arbeidskraft</i> .....	32
4.2 Forskningsdesign.....	33
4.3 Kvalitativt forskningsintervju.....	34
4.4 Intervjuguide .....	34
4.5 Valg av informanter.....	35
4.6 Datainnsamling.....	36
4.7 Dataanalyse .....	36
4.8 Reliabilitet og validitet .....	37
4.9 Etikk .....	38
<b>5. RESULTATER</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1 Employer branding via konsulentbyrå (case 1)</b> .....	<b>39</b>

5.1.1 Innleid arbeidskraft.....	39
5.1.2 Rekrutteringsprosessen i praksis .....	40
5.1.3 Employer branding i prosessen .....	41
<b>5.2 Employer branding via headhuntingsbyrå (case 2) .....</b>	<b>45</b>
5.2.1 Rekrutteringsstrategi.....	45
5.2.2 Rekrutteringsprosess.....	46
5.2.3 Employer branding i prosessen .....	47
<b>5.3 Employer branding via bemanningsbyrå (case 3).....</b>	<b>49</b>
5.3.1 Innleid arbeidskraft.....	49
5.3.2 Rekrutteringsprosessen i praksis .....	49
5.3.3 Employer branding i prosessen .....	50
<b>5.4 Analyse av utlysningstekster.....</b>	<b>53</b>
<b>6. DISKUSJON .....</b>	<b>55</b>
6.1 Sammendrag av caseresultater .....	55
6.2 Hvorfor benytter virksomheter seg av ulike tilknytningsformer i bemanningsprosessen?.....	56
6.3 Hvordan benyttes employer branding i prosessen og er tenkemåten i employer branding avhengig av tilknytningsform?.....	58
6.4 Kan virksomheter, via bemanningsbyrå og ekstern rekrutteringsrådgivning, styrke sitt employer brand? .....	61
6.5 Kan employer branding i bemanningsprosessen brukes som virkemiddel for å skape varige konkurransefortrinn?.....	66
<b>7. AVSLUTNING.....</b>	<b>68</b>
7.1 Konklusjon og ledelsesmessige konsekvenser .....	68
7.2 Forslag til videre forskning .....	69
<b>8. REFERANSELISTE .....</b>	<b>71</b>
<b>9. VEDLEGG .....</b>	<b>78</b>

## Figurer og tabeller

Figur 1: Employer branding strategimodell .....	10
Figur 2: Employer Branding Framework .....	11
Figur 3: Employer brand Identity Pyramid .....	17
Figur 4: Utleieprosessen.....	26
Figur 5: Illustrasjon av oppgavens problemstilling.....	27
Figur 6: Illustrasjon av case 1 .....	30
Figur 7: Illustrasjon av case 2 .....	31
Figur 8: Illustrasjon av case 3 .....	32
Figur 9: Employer branding som konkurransefortrinn.....	67
Tabell 1: Oversikt over case og casebedrifter .....	29
Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter .....	36

## 1. INNLEDNING

### “Hvordan er det å jobbe der?”

For å være suksessfulle er selskaper avhengige av sitt omdømme og merkevare som selskap, arbeidsgiver og ved dens produkter og tjenester (Barrow & Mosley, 2005; Backhaus & Tikoo, 2004). Det hevdes at menneskelige ressurser er en av organisasjons viktigste ressurser fordi de kan være verdifulle, sjeldne, ikke-substituerbare og vanskelige å imitere for organisasjonens konkurrenter (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998). Ifølge et ressursbasert perspektiv kan de menneskelige ressursene, dersom de oppfyller kravene ovenfor, danne grunnlag for varige konkurransefordelene og utgjøre organisasjonens kjernekompetanse (Barney, 1991; Barney & Wright, 1998). Rekruttering, ledelse og styring av de menneskelige ressursene (Human Resource Management) kan dermed være avgjørende for å oppnå en konkurransedyktig posisjon i markedet (Barney & Wright, 1998; Carmeli & Schaubroeck, 2005; Lopez-Cabrales, Valle & Herrero, 2006).

Virksomheter er i dag opptatt av å fremme sine medarbeidere som de ”beste” og man hører ofte toppledere tale om hvor viktige deres ansatte er for selskapets lønnsomhet og hvor mye selskapet investerer i dem. Særdeles viktig er selskapets merkevare som arbeidsgiver dersom de skal kunne tiltrekke seg og beholde de riktige medarbeiderne (Engelund & Buchhave, 2009, s.10). I en virksomhets strategi er både å tiltrekke seg arbeidskraft, og å beholde eksisterende arbeidskraft nødvendige prosesser (Backhaus & Tikoo, 2004). For å kunne skape og opprettholde et godt omdømme som arbeidsgiver trenger en ulike verktøy innenfor HRM og markedsføring. Verktøykassen blir kalt for ”employer branding”, eller på norsk ”arbeidsgivers merkevarebygging” (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Employer branding handler om et selskaps merkevarebygging av verdier og ambisjoner som arbeidsgiver (Bjaalid & Mikkelsen, 2014, s. 29). Det handler om hvordan man som arbeidsgiver ønsker å bli framstilt. Svaret på spørsmålet ”*hvordan er det å jobbe der?*” er på mange måter hjertet av employer branding. Mange kan gjerne relatere seg til å ha fått eller spurt dette spørsmålet i for eksempel sosiale settinger eller i et jobbintervju. I dagens samfunn blir det stadig viktigere for virksomheter å sikre seg et godt renommé fordi de ønsker å tiltrekke seg den beste kompetansen for å oppnå konkurransefortrinn (Taylor & Collins, 2000).



At virksomhetens suksess avhenger av virksomhetens menneskelige ressurser, medfølger at menneskenes egenskaper, kompetanse og preferanser blir viktigere (Ulrich, 1998; Cappelli & Crocker-Hefter, 1996). Mennesker er forskjellige og har forskjellige preferanser i hva som vektlegges ved valg av arbeidsgiver. Generasjon Y er blitt et begrep som brukes om unge som er født mellom 1977 og 1992 (Engelund & Buchhave, 2009, s.77). Denne generasjonen foretrekker ifølge Engelund & Buchhave (2009, s.77) prosjektstillinger fremfor faste stillinger og har en gjennomsnittlig ansettelsestid på to år per stilling. Dyhre og Parment (2013, s.61) påpeker at den nye generasjonen bytter arbeid oftere og er mer åpen for muligheter om å skifte jobb. Etersom dette blir majoriteten av arbeidsstyrken om ca. 10 år, kan en anta at frekvensen på rekruttering vil øke samtidig som vi vil se mer av alternative tilknytningsformer i arbeidslivet.

I NAVs bedriftsundersøkelse 2014 kom det frem at bedriftene i Rogaland opplever størst vansker med å rekruttere kompetente medarbeidere. 76 % av undersøkelsesbedriftene som hadde rekrutteringsproblemer oppga at det var fordi de ikke fikk nok kvalifiserte søkere. Dette viser at kvalifiserte søkere er mangelvare i arbeidsmarkedet i Rogaland.

Et økende fokus på effektivitet og kostnadskontroll gjør at mange selskap ønsker større fleksibilitet når det gjelder arbeidskraft og kompetanse (Abraham & Taylor, 1996; Houseman, 2001; Cardon, 2003; Bastesen & Nesheim, 2008; Matusik, 1997). Dette medfører at selskaper ikke bare ansetter i faste stillinger, men også benytter seg av alternative tilknytningsformer som midlertidig innleie av menneskelige ressurser og tjenester fra konsulentvirksomheter (Nesheim, 2002). I år 2000 ble det i Norge lovlig for alle selskaper med inn- og utleie av arbeidskraft (Alsos & Jensen, 2013). Dette har blant annet bidratt til at man ser flere tilfeller hvor mennesker som jobber *for* bedriften, ikke nødvendigvis er ansatt *i* bedriften (Marchington, Cooke & Hebson, 2008).

”Det holder ikke lenger å definere hva slags kompetanse man ser etter og sette en annonse i avisen; man må tenke grundig gjennom hva man har å tilby potensielle nyansatte, og deretter hva som skal til for å vekke interessen hos dem man ønsker” (Temahefte HR Norge, 2013). Søkere vil trekke slutninger om et selskap på grunnlag av hvordan de opplever å bli ivaretatt gjennom rekrutteringsprosessen (Grimsø, 2004, s. 277). Gjennom rekrutteringsprosessen kan det dermed tenkes at selskaper har en gylden mulighet til å fremstille seg som en attraktiv arbeidsgiver og dermed oppnå konkurransefordeler (Taylor

& Collins, 2000). Rekrutteringsprosessen kan sees på som en markedsføringskanal (Sennels & Olsen, 2001). Hva skjer når selskaper velger å benytte ekstern rådgivning og bemanningsbyrå i denne prosessen? Er muligheten for markedsføring fremdeles tilstede? Blir den utnyttet?

I olje- og gassindustrien blir det i stor grad benyttet innleide konsulenter og andre former for atypisk arbeidskraft (Nesheim, Fahle & Tobiassen, 2012). Leverandører av denne arbeidskraften (byråer) blir bindeleddet mellom kandidatens interesse for kunden og kundens interesse for kandidatene. Gjennom kommunikasjon med byrået får søkere og potensielle kandidater et bilde av kunden. Ettersom denne kommunikasjonen skjer via byrå og ikke direkte fra selskapet, er det vesentlig at kundene setter krav til byråene om hvordan de best mulig vil fremstilles som en arbeidsgiver/arbeidsplass ovenfor potensielle kandidater (Dybre og Parment, 2013). Byråene er avhengige av å tilfredsstille kundens krav og behov for å kunne oppnå salg og fremtidig inntekt.

Forskning og faglitteratur innen employer branding er fremdeles begrenset, noe som gjør temaet spennende og utfordrende å skrive om. Forskning som omhandler samarbeidet og relasjoner mellom bemanningsbedrift og oppdragskunde er mangelfull i det norske markedet (Nesheim & Rørvik, 2011), dette gjør oppgaven nyskapende og innovativ.

Hensikten med denne masteroppgaven er å kartlegge betydningen av employer branding i rekrutterings- eller tilknytningsprosessen hos virksomheter som strategisk velger å tilknytte seg arbeidskraft via ulike former for bemanningsbyrå og ekstern rekrutteringsrådgivning. Jeg vil belyse hvilke strategiske faktorer som gjør at virksomheter velger å bruke tredjepart i rekrutteringsprosessen for å tiltrekke menneskelige ressurser. Det er ønskelig å finne ut hvordan og hvor tett virksomhetene og byråene samarbeider samt å forstå de prosesser som finner sted.

I denne masteroppgaven ønskes det svar på følgende problemstilling:

**Hvordan og i hvilken grad hjelper rekrutterings- og bemanningsbyrå sine kunder med employer branding i rekrutteringsprosessen?**

## 2. TEORETISK RAMMEVERK

Denne delen presenterer det teoretiske rammeverket som legges til grunn for videre analyse og drøfting av oppgavens problemstilling. Kapittelet vil belyse teori i krysningspunktet mellom HRM, markedsføring og strategi; ressursbasert teori, employer branding og rekruttering, samt å sette det i en teoretisk sammenheng i lys av forskningsspørsmål.

### 2.1 Human Resource Management (HRM)

Fra midten av 80-tallet og frem til i dag har HRM blitt ett kjent fagområde innen akademisk med mye litteratur og empiri. Det vil ikke være mulig å dekke hele det akademiske landskapet innen HRM med denne oppgavens omfang. Det som er relevant for å belyse oppgavens problemstilling trekkes frem.

#### 2.1.1 Planlegging, anskaffelse, utvikling og ”avvikling” av menneskelige ressurser

Tidligere omhandlet HRM personaladministrasjon og personalledelse men har i senere tid også fått stor betydning innen strategi og strategiutvikling, derav navnet *strategisk human resource management* (Farnham, 2010; Salaman, Storey & Billsberry, 2005). HRM er ledelse og styring av menneskelige ressurser. At en virksomhets HRM praksiser skal samsvare med virksomhetens strategi er en forutsetning for å drive *strategisk HRM* (Johansen & Mikkelsen, 2014). Brewster og Larsen (2000) og Kaufman (2007) hevder derimot at det meste innen HRM er strategisk og at man dermed kan antyde at det ikke eksisterer et skille mellom strategisk HRM og HRM. Taylor og Collins (2000) hevder at strategisk HRM har som formål å finne ut om, og hvordan, organisasjoner kan designe og utvikle et knippe HRM-praksiser for å øke finansiell fortjeneste.

Marchington og Wilkingson (2012, s. 24) definerer HRM som ”the management of employment”. Videre hevder de at HRM ofte blir sett på som en viktigere ressurs enn teknologi og finansiell kapital for å skape konkurransefortrinn. En annen definisjon finner vi av Dysvik og Kuvaas (2012, s. 13) som sier at HRM er ”alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og ”avvikling” av menneskelige ressurser i organisasjoner”. Denne definisjonen legges til grunn for oppgavens videre oppbygging.

Et veldiskutert tema innen HRM er hvorvidt det finnes, og kan utvikles praksiser og standardiserte modeller for hvordan en virksomhet skal, i ledelse av sine ansatte, lykkes i å velge og realisere virksomhetens strategier og målsetninger (Johansen & Mikkelsen, 2014).

Et alternativt perspektiv som nevnes er ”beste praksis” (Marchington & Wilkingson, 2012). Ifølge beste praksis HRM vil et utvalgt knippe HRM praksiser føre til bedre resultater enn andre praksiser, uavhengig av bedrift og bransje. De praksisene som er utvalgt nevnes i Mikkelsen (2014, s.31) som ”avanserte metoder for rekruttering og utvelgelse, deltakelse og medvirkning fra de ansatte, opplæring og utvikling, bruk av team, prestasjonslønn, medarbeidersamtaler (eller prestasjonsledelse), jobbsikkerhet og balanse mellom jobb og fritid”.

Videre kan HRM også inndeles etter hvordan man verdsetter mennesker som en ressurs; et økonomiskbasert syn og et menneskebasert syn. Ved økonomisk basert HRM, også kalt hard HRM, ser man på de menneskelige ressursene på lik linje med andre ressurser som kapital, teknologi, osv. som kan gjøre virksomheten lønnsom (Gill, 1999). De menneskelige ressursene er da kun verdifulle dersom virksomheten tjener på det og HRM praksiser handler i stor grad om belønning, ytre motivasjon og kontroll (Mikkelsen, 2014).

Et menneskebasert syn kalles gjerne for ”myk HRM” og sammenfaller med beste praksis HRM. Til forskjell fra en hard HRM, har myk HRM fokus på indre motivasjon og at de ansatte skal ha riktige kvalifikasjoner og egenskaper til sine stillinger, samtidig som de viser engasjement ovenfor virksomheten (Gill, 1999). Myk HRM kan assosieres med forpliktelsesbasert HRM hvor HRM praksiser fokuserer på å bidra til at de ansattes identifiseres og engasjerer seg i virksomheten (Dysvik & Kuvaas, 2012 i Granhøy-Markussen E. & Grandhøy-Markussen, 2013). Denne HRM praksisen vektlegger dermed de ansattes egenskaper, motivasjon, engasjement og sosiale behov (Mikkelsen, 2014, s. 3).

Et økende antall forskere innen strategisk HRM tar ifølge Taylor og Collins (2000) utgangspunkt i ressursbasert teori. ”Dette synet fokuserer på hvordan ressurser og kompetanse internt i organisasjonen kan være en kilde til varige konkurransefortrinn. Dermed er det uten tvil et hensiktsmessig begrepsapparat for å forstå rekrutteringseffekter på et makro eller organisatorisk nivå av analyse.” (Taylor & Collins, 2000, s. 13).

## **2.2 Det ressursbaserte perspektivet**

### **2.2.1 Unike og verdifulle ressurser**

Ressursbasert teori hevder at utnyttelse av unike og verdifulle ressurser kan være kilde til å gi selskap varige konkurransefortrinn (Barney, 1991). Med varig konkurransefortrinn menes det ifølge Barney (1991, s. 102) en ”verdiøkende strategi som konkurrenter og

potensielle konkurrenter ikke har og heller ikke klarer å kopiere”. Barney (1991) legger til grunn to forutsetninger for at en ressurs skal ses som kilde til varige konkurransefortrinn: heterogenitet og imperfekt mobilitet. Heterogenitet og imperfekt mobilitet betyr at tilgangen på ressursene er begrenset samt at ressursene ikke vil gi samme verdiskapning utenfor selskapet. Det er dermed vanskelig for konkurrenter å få tilgang og bruke ressursene.

Den teoretiske modellen som legges til grunn i Barney (1991) og Barney og Wright (1998) presenterer fem egenskaper som må være oppfylt med en ressurs for at den skal være kilde til et varig konkurransefortrinn. Den må være verdifull, sjelden, ikke-imiterbar, ikke-substituerbar og organisert.

### **2.2.2 Menneskelige ressurser/human kapital**

*”Mer enn fire av ti styreledere trekker frem humankapital og bedriftskultur som de viktigste konkurransefortrinnene”* (KPMG topplederundersøkelse 2012).

Ifølge Barney og Wright (1998) er human kapital en av tre kategorier av ressurser som kan gi en organisasjon konkurransemessige fortrinn. De andre ressursene er fysiske (finans, utstyr) og organisatoriske kapital (struktur, ledelse, systemer) (Barney & Wright, 1998). Human kapital representerer de menneskelige ressursene, deriblant kompetanse og kunnskap til de ansatte (Barney & Wright, 1998). Andre egenskaper ved de ansatte som kan gi verdi til organisasjonen, nevnes å være evner, erfaringer, intelligens og sosiale relasjoner (Taylor & Collins, 2000). Det hevdes at de menneskelige ressursene i en organisasjon kan være grunnlag for å oppnå konkurransefortrinn, fordi de kan ses på som unike (Pieper, 1990; Clegg, Hardy, Lawrence & Nord, 2006; Barney, 1991). Dermed oppfyller ressursen kravet om heterogenitet (Barney, 1991).

For at en menneskelig ressurs skal være verdifull, må det være mulig for organisasjonen gjennom de menneskelige ressursene å øke effektivitet ved å utnytte muligheter og nøytralisere trusler (Dollinger, 1999). En menneskelig ressurs kan være kilde til konkurransefortrinn når den er sjelden (Barney 1991). For eksempel ved at en medarbeider innehar unik kunnskap og kompetanse som øker verdien på selskapet. De menneskelige ressursene må ikke være mulig å få tak i for andre bedrifter dersom de skal kunne være kilder til varig konkurransefortrinn, i henhold til Barney (1991). En ressurs kan være

vanskelig for konkurrenter å kopiere på grunn av dens sosiale kompleksitet (Barney, 1991). Eksempel på dette kan være bedriftens omdømme. Videre må ressursen være ikke-substituerbar, slik at det ikke finnes tilsvarende ressurser som kan tilføre samme verdi i selskapet. For eksempel at en regnskapsfører ikke kan gjøre arbeidsoppgavene til en petroleumsingeniør, eller at en robot eller maskin ikke kan gjøre den samme jobben som et menneske. Dette vil kunne eliminere varige konkurransefortrinn for eksisterende bedrifter (Barney, 1991).

En siste forutsetning som må være tilstede er evne til å utnytte og organisere ressursene organisasjonen innehar optimalt (Barney & Wright, 1998; Penrose, 1995; Barney, 2002). Grant (1991) innførte begrepet kapabilitet på nettopp dette. Senere presenterte Teece, Pisano & Shuen (1997) begrepet dynamiske kapabiliteter som evnen til å tilpasse seg kompetanse i skiftende eksterne omgivelser.

I lys av et ressursbasert perspektiv, kan et selskap oppnå varige konkurransefortrinn ved å tilknytte, organisere og utnytte unike og verdifulle ressurser slik at selskapet utvikler bedriftsspesifikke metoder som ikke kan imiteres av konkurrentene (Barney, 1991). Bedriftsspesifikke ressurser vil kunne kalles for bedriftens strategiske kjerne eller kjernekompetanse, spesielt om de er kunnskapsbaserte (Nesheim, 2014). Ifølge et ressursbasert perspektiv vil det være gunstig å utføre alle aktiviteter som ligger nærme denne kjernen, internt i bedriften. Dette vil gi fokus og konsentrasjon på det organisasjonen er gode på, samtidig som det vil beholde kunnskap i organisasjonen. Tilknytning av arbeidskraft via eksterne kontrakter i markedet kan gjøres ved aktiviteter som kommer utenfor kjernen, og dermed ikke svekker bedriftens konkurranseposisjon (Conner, 1991; Kogut & Zander, 1992; Silverman, 2002). I senere tid har det vært forsket på bruk av innleid arbeidskraft i arbeidsoppgaver relatert til selskapers kjernevirksomhet. Denne form for innleid arbeidskraft er utbredt blant annet i olje og gassindustrien (Nesheim, Gabrielsen, Gran & Mostervik, 2007).

## 2.3 Employer Branding

### 2.3.1 Employer brand - en virksomhets varemerke som arbeidsplass

Begrepet ”employer brand” er forholdsvis ferskt innen HRM. I 1996 publiserte Simon Barrow og Tim Ambler, en artikkel i Journal of Brand Management. Denne regnes å være

den første publiserte forskningsartikkel hvor begrepet employer brand ble definert (Barrow & Mosley, 2005).

Et employer brand er ifølge Barrow og Mosley (2005) produktet av de funksjonelle, økonomiske og psykologiske godene en får av å bli/være ansatt i et selskap. Funksjonelle goder kan være trygt arbeidsmiljø, ren arbeidsplass og tilgang på nødvendige ressurser. Slike goder kan være fordeler man tar for gitt, men som allikevel er essensielle for selskapets employer brand (Barrow & Mosley, 2005). Økonomiske goder vil være goder som lønn, bonus eller annen økonomisk kompensasjon som ansatte mottar fra selskapet. Fordeler som går på indre faktorer, som for eksempel trivsel blant kollegaer, utfordrende arbeidsoppgaver og stolthet til arbeidsplassen er alle psykologiske fordeler. Til sammen vil disse tre kategorier danne selskapets employer brand, summen av fordelene assosiert ved å bli/være ansatt i et selskap. (Barrow & Mosley, 2005)

“The employment brand highlights the unique aspects of the firm`s employment offerings or environment”. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). I følge Englund og Buchhave har alle selskaper et employer brand. Videre definerer de employer brand som ”en virksomhets varemerke som arbeidsplass som skapes av interne og eksterne interessenter i dynamikken mellom virksomhetens identitet, profil og image som arbeidsplass”. (Englund & Buchhave (2009, s. 27).

### **2.3.2 Employer branding – strategisk prosess for å påvirke sitt varemerke**

Branding er definert av Aaker og McLoughlin (2007, s.173) som ”a name term, sign, symbol or design or combination of them, which is intended to identify the goods of one seller or group of sellers and to differentiate them from those of its competitors”. Videre hevder de at essensen av markedsføring og merkevarebygging er å tilegne et produkt personlighet og menneskelige egenskaper. Merkevarebygging resulterer i en usynlig relasjon mellom merket og kjøper (Aaker & McLoughlin, 2007, s.173).

Kvalsvik (2013) forteller om en BBC dokumentar hvor en reporter stoppet tilfeldige personer som ble bedt om å beskrive forskjellige produkter ved hjelp av personlige egenskaper:

”Apple ble beskrevet som en hipp designertype fra Øst-London. Windows som en eldre mann som krampaktig prøver å være ung. Red Bull er uavhengig, energisk, uansvarlig, hyperaktiv, eventyrlysten og en som kan gå deg på nervene. Disse assosiasjonene har

ikke kommet av seg selv. Det er ikke tilfeldig at Red Bull sponser Petter Northug.”

Backhaus og Tikoo (2004, s.502) har utarbeidet en definisjon av begrepet employer branding. De skriver at employer branding er “prosessen med å bygge og identifisere en unik identitet som en attraktiv arbeidsgiver for å skille seg fra sine konkurrenter”.

”Employer branding er den strategiske prosess, hvor virksomheten forsøker å påvirke sitt varemerke som arbeidsplass, slik at virksomhetens reelle employer brand kommer så tett på det ønskede employer brand som mulig. Den primære drivkraft i denne prosessen er at arbeidet med virksomhetens employer profil styrker sammenhengen mellom virksomhetens profil, identitet og image som arbeidsplass.” Engelund & Buchhave, 2009, s.28).

En virksomhets identitet handler om hvordan virksomheten oppfatter seg selv (Engelund & Buchhave, 2009, s.25). Profil er hvordan virksomheten bevisst fremstiller seg, hvilket budskap den utformer, eksempelvis hva som står på dens nettsider, i markedsføring, stillingsannonser osv. (Engelund & Buchhave, 2009, s.25). Image er hvordan omgivelsene ubevisst oppfatter virksomhetens budskap, for eksempel hvilke inntrykk søkere får av virksomheten ved å lese dens nettsider (Engelund & Buchhave, 2009, s.26). Backhaus og Tikoo (2004) forklarer employer brand image ved å vise til funksjonelle og symbolske egenskaper. Funksjonelle egenskaper av merkevaren definerer objektive vilkår som lønn, fordeler, goder, fridager osv. (Backhaus & Tikoo, 2004). Symbolske egenskaper er knyttet til selskapets rykte, sosial aksept og prestisje (Backhaus & Tikoo, 2004). I rekrutteringssammenheng vil potensielle søkere bli tiltrukket av selskap basert på deres egne preferanser av disse godene.

Virksomhetens employer brand og image kan avvike fra hverandre fordi virksomheten vanskelig fullt ut kan kontrollere sitt eget image (Engelund & Buchhave, 2009). Engelund og Buchhave, 2009, s. 27 hevder at en virksomhet, ved å analysere og forstå sine målgruppers tolkninger og reaksjoner, kan påvirke sitt image. Videre understreker de at dette krever målrettet og analytisk arbeid med egen profil og identitet.

Employer branding vil ifølge Sullivan (2004) reflektere organisasjonens attraktivitet og at det er et bra sted å arbeide. Dette er i tråd med Michington (2010) som definerer employer branding som ”forestillingen av organisasjonen som et storartet sted å jobbe” (Bjaalid & Mikkelsen, 2014, s. 4). Loyds (2012) referert i Bjaalid og Mikkelsen (2014, s. 49) skriver



at employer branding er ”summen av de anstrengelser et selskap gjør for å kommunisere til eksisterende og mulige fremtidige ansatte hva som gjør virksomheten til et ønsket sted å arbeide”.

Målet for employer branding er ifølge Engelund og Buchhave (2009, s. 28) ”å optimere virksomhetens evne til å tiltrekke og fastholde de rette medarbeidere, slik at virksomheten kan sikre at den har de nødvendige menneskelige ressurser til å realisere sin forretningsstrategi”.

### 2.3.3 Employer branding rammeverk

Employer branding prosessen følger ofte den samme overordnede oppskrift som markedsføring og merkevarebygging av produkter ovenfor potensielle kunder (Engelund & Buchhave, 2009, s. 29). Oppskriften inneholder strategisk, langsiktig planlegging og organisering, analyse av produktets kvaliteter og verdier, definisjon og analyse av målgrupper samt en klar markedsstrategi og kommunikasjonsplan (Engelund & Buchhave, 2009, s. 9). Forskjellen er at ”produkter” nå er ”selskapet som arbeidsgiver” og ”potensielle kunder” er byttet ut med både ”tidligere, nåværende og potensielle ansatte” (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 503). Engelund og Buchhave (2009, s.10) påpeker at det ikke finnes en ”one size fits all” beste praksis innenfor employer branding men presenterer en strategimodell med forslag til hvordan virksomheter kan gå frem for å utarbeide og gjennomføre en effektiv employer branding strategi;



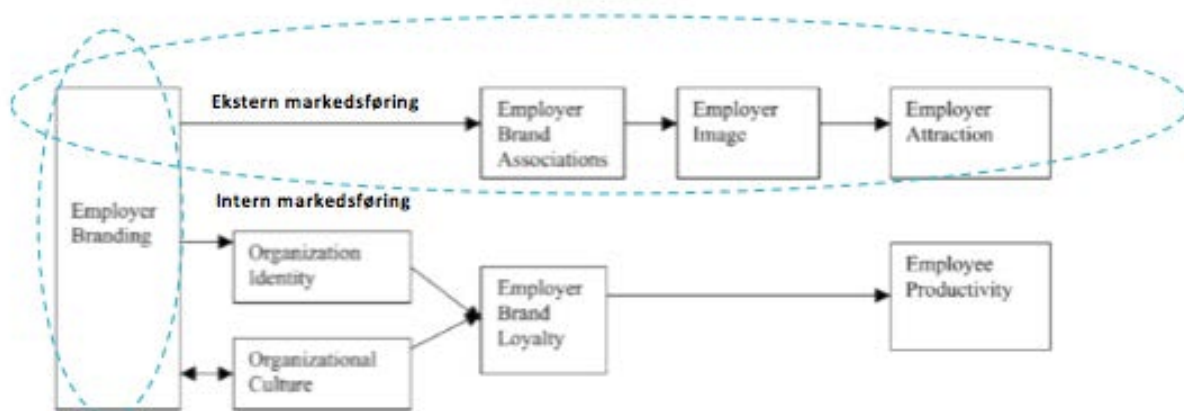
Figur 1: Employer branding strategimodell (Engelund & Buchhave, 2009, s. 67)

Modellen, som skal være en oppskrift for effektiv employer branding, inneholder fem punkter; mål, målgrupper, budskaper, kanaler og handlingsplan. Kort oppsummert skal modellen svare på følgende spørsmål:

- Mål: Hvorfor skal virksomheter arbeide med employer branding?

- Målgrupper: Hvem er de menneskelige ressursene virksomheten ønsker å tiltrekke seg?
- Budskaper: Hva er virksomhetens unike egenskaper som arbeidsplass?
- Kanaler: Hvordan skal virksomheten nå sine målgrupper med budskapene?
- Handlingsplan: Hvor, når og hvem? (konkrete aktiviteter)

Backhaus og Tikoo (2004) har utarbeidet en modell vist i figur 2 som et rammeverk for elementene i employer branding. Av modellen ser man at det skilles mellom interne og eksterne markedsføringsprosesser i arbeidet. Den interne markedsføringen har som mål å beholde/skape lojale og produktive ansatte gjennom god kultur og sterk identitet. Den eksterne markedsføringen har som mål å tiltrekke seg de beste potensielle ansatte via et godt renommé i omgivelsene som skal sikre assosiasjoner til organisasjonen som en ideell arbeidsgiver (Backhaus & Tikoo, 2004). Dermed vil det ifølge modellen komme to effekter av employer branding; merkeassosiasjon og merkeloyalitet.



Figur 2: Employer Branding Framework (Backhaus & Tikoo, 2004)

Gjennom disse elementene vil organisasjonen kunne differensiere seg som en attraktiv arbeidsgiver blant omgivelsene, oppnå lojale og produktive ansatte, og samtidig nå de mest kompetente fremtidige ansatte (Backhaus & Tikoo, 2004). Lojalitet er spesielt viktig dersom ansatte får tilbud fra andre virksomheter med attraktive betingelser (Backhaus & Tikoo, 2004). Videre i oppgaven vil det teoretiske fokus være på den øvre delen av figuren. Den eksterne markedsføring og kommunikasjon av en virksomhets merkevare til omgivelsene vil studeres nærmere. Dette fordi formålet i oppgaven er å avdekke hvordan ekstern markedsføring via bemanningsbyrå brukes for å fremstille et selskap som attraktivt.

Litteratur innen HRM beskriver ofte employer branding som en trestegsprosess (Backhaus & Tikoo, 2004). Det første steget innebærer å utarbeide og kommunisere arbeidsgivers verdibudskap eller medarbeiderløfte, også kalt ”employer’s value proposition” (EVP) (Backhaus & Tikoo, 2004).

### **2.3.4 Employer’s Value Proposition**

Engelund og Buchhave (2009, s.30) definerer EVP som ”virksomhetens unike egenskaper som arbeidsplass”. Videre sier de at EVP er et uttrykk for et selskaps employer brand i tråd med Barrow og Mosleys (2005) funksjonelle og emosjonelle goder. EVP er et “...concept of what particular value [a] company offers employees (Sullivan, 2002)” (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502).

Medarbeiderløfte er altså et løfte om hva man får igjen for å være ansatt i selskapet. Man kan si det er avkastning i form av funksjonelle, økonomiske eller psykologiske verdier uttrykt som et markedsføringsbudskap. Et selskaps EVP trenger ikke å inneholde alle verdier selskapet tilbyr, men bør inneholde det målgruppen av budskapet oppfatter som verdifullt, samtidig som det skal differensiere selskapet fra andre arbeidsgivere. Engelund og Buchhave (2009) mener det er grunnlag for å fokusere mer på de emosjonelle godene i employer branding prosessen for å kunne differensiere seg i et konkurrerende marked. ”Mange virksomheters eneste mulighet for å differensiere seg fra deres konkurrenter består i å profilere seg på det som aldri kan kopieres, nemlig identitet, kultur og verdier.” (Nielsen 2004 i Engelund og Buchhave, 2009).

Ifølge Backhaus og Tikoo (2004) vil de funksjonelle godene typisk være like i en industri eller bransje hvor det er vanskelig for selskapene å differensiere seg fra sine konkurrenter. Dermed vil goder som appellerer til personers emosjonelle og psykologiske verdier, som for eksempel prestisje eller meningsfylt arbeid, være verdifulle for å skape et godt arbeidsgiver image. Dette kan differensiere selskapets varemerke som arbeidsgiver fra dens konkurrenter. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 506).

Det argumenteres for at mennesker velger arbeidsgiver etter hvor godt selskapets verdier passer med ens egne (Backhaus & Tikoo, 2004). Hvor vi jobber, er med på å skape vår identitet og dess bedre match det er mellom potensielle kandidater og arbeidsgiver, dess større sannsynlighet er det for at selskapet vurderes som attraktivt (Backhaus og Tikoo,

2004 i Engelund & Buchhave, 2009). Denne matchen kalles for ”person-organisasjon match” (Backhaus og Tikoo, 2004 i Engelund & Buchhave, 2009). Dyhre og Parment (2013) påstår at det er få virksomheter som har formulert et EVP, eller medarbeiderløfte, og viser til en undersøkelse av PA Consulting Group fra 2011 hvor det kom frem at ca. 20 % av de undersøkte virksomhetene hadde et EVP.

#### **2.3.4.1 Budskapsmodellen**

Engelund og Buchhave (2009, s.79) mener mange virksomheter har problemer med å ”forstå, arbeide med og operasjonalisere EVP-begrepet”. De presenterer derfor budskapsmodellen som inneholder seks temaer som skal gjøre det enklere for selskaper å identifisere sine styrker og kommunisere disse i et verdibudskap (Engelund & Buchhave (2009, s.80-86):

- Grunnlag – Hvorfor skal vi gjøre det vi gjør?
- Mennesker – Hvem skal vi jobbe med?
- Arbeid – Hva er arbeidsoppgavene?
- Organisasjon – Hvor populær er organisasjonen/bransjen?
- Muligheter – Karriere og utviklingsmuligheter
- Goder – Lønn, bonus, ferie, personalgoder

Grunnlag innebærer at et selskap bør kommunisere hvorfor en potensiell medarbeider skal ønske å bruke fem dager i uken på arbeidsplassen, med andre ord hvordan arbeidet og arbeidsplassen skal gi mening til den ansatte. Selskapets visjon kan kommuniseres for å inspirere og motivere potensielle kandidater til å ville jobbe for selskapet. (Engelund & Buchhave (2009, s.80-81)

Mennesker er sosiale. Mange er opptatt av å vite hvilke mennesker man skal arbeide med, hvordan det sosiale miljøet er på arbeidsplassen og hvordan ledelsen oppfører seg (Engelund & Buchhave (2009, s.81-82).

Arbeidsoppgaver som skal fylles må analyseres og kommuniseres best mulig. Engelund og Buchhave (2009, s. 82) påpeker at stillingsbetegnelsen og hva som kommuniseres av arbeidsoppgaver er en grunnstamme i den psykologiske kontrakten mellom virksomheten og medarbeideren. Dermed er det viktig at innholdet i budskapet om arbeidsoppgavene er så konkret som mulig, både angående stillingsbetegnelse, oppgaver/ansvarsområder og

arbeidssted. Viktig er det også å differensiere stillingen fra andre lignende stillinger og fokusere på hvilke aspekter ved stillingen som gjør den unik. (Engelund & Buchhave (2009, s.82-83)

Organisasjonens navn, omdømme, markedsposisjon, størrelse, produkter, forretningsresultater, merkevarer, bransjetilhørighet og rykte som arbeidsgiver er blant annet kjennetegn som påvirker hvordan organisasjonen oppfattes blant omgivelsene (Engelund & Buchhave, 2009). Engelund og Buchhave (2009, s. 83) påpeker at bransjeomdømme er avgjørende for virksomheters evne til å tiltrekke og fastholde medarbeidere. Olje- og gassbransjen sees på som en attraktiv bransje med blant annet gode og lukrative betingelser. En kan anta at selskaper innen bransjen generelt vil nyte godt av dette omdømme.

De fleste mennesker vil være en del av noe som er, og vil fortsette å være, suksessfullt i fremtiden (Engelund & Buchhave, 2009). De vil være på A-laget. Mange vil gjerne mene at olje og energibransjen er spennende fordi den forbindes med både prestisje og suksess knyttet til samfunnsøkende verdier. Å signalisere at det er muligheter for videre karriere og utvikling internt i organisasjonen kan derfor være viktig.

Goder som lønn, bonus, pensjonsordninger, fleksibel arbeidstid og ferie er faktorer som tiltrekker dyktige medarbeidere (Engelund & Buchhave, 2009, s.84). Videre påpekes det at ”konkurransedyktige personalbetingelser” skal være konkurransedyktige og ikke bare et flott markedsføringsord. Det man sier i budskapet skal være realistisk.

”En undersøkelse gjort av Universum viser at 3 av 4 nyansatte etter tre måneder sier at arbeidsplassen ikke lever opp til det som ble lovet ved rekrutteringen” (HR Norge temahefte, 2013, s.3) Ut fra dette kan man antyde at stillinger og arbeidsgivere gjøres mer attraktive enn de virkelig er. Resultater av dette kan være redusert tillitt til arbeidsgiver, lavere motivasjon, samt at medarbeideren sier opp og deler sine negative erfaringer med sin omgangskrets (Engelund & Buchhave, 2009).

Engelund og Buchhave (2009, s.84) hevder at arbeidet med budskapsmodellen gir virksomheter innsikt ikke bare i deres styrker som arbeidsgiver, men også deres svakheter. Videre påpeker de dermed at prosessen kan utvikle og forbedre organisasjonen som forretning og arbeidsplass.

Barrow og Mosley (2005) påpeker viktigheten av å forstå at man ansetter mennesker med forskjellige behov/verdier til forskjellige stillinger på ulike nivå. Det er derfor viktig at selskaper posisjonerer seg til disse ulike målgruppene, og skreddersyr "verdipakker" (EVP) (Barrow & Mosley, 2005). Videre skrives det "the EVP is just not a tailored financial package, but a summary of the other specific benefits promised to different target groups" (Barrow & Mosley, 2005, s. 125).

### **2.3.5 Ekstern markedsføring**

Ekstern markedsføring er det andre steget i Backhaus og Tikoo (2004) sitt employer branding verktøy og handler om å tiltrekke potensielle medarbeidere (Heilmann, Saarenketo & Liikkanen, 2013). Selskapers EVP markedsføres eksternt til potensielle fremtidige ansatte, rekrutteringsbyrå, rekrutteringsrådgivere og lignende (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502). Den eksterne markedsføringen skal først og fremst tiltrekke fremtidige potensielle ansatte, men også støtte oppunder selskapers produkter og merkevarer (Backhaus og Tikoo, 2004). Sullivan (1999), referert i Backhaus og Tikoo, 2004, påpeker også at arbeidsgivers merkevare må være konsistent med alle merkevarer fra selskapet.

Tanken bak den eksterne markedsføringen av et selskaps employer brand er å skape gode merkevareassosiasjoner til selskapet som arbeidsgiver. Dette utgjør selskapets employer brand image. Den eksterne markedsføringen skal formidle hva som gjør virksomhetene til et storartet sted å jobbe (Backhaus & Tikoo, 2004). Resultatet av et godt image vil ifølge Backhaus og Tikoo (2004) gjøre selskapet til den foretrukne arbeidsgiver blant potensielle ansatte, og selskapet kan dermed velge fra øverste hylle blant denne målgruppen.

Valg av kommunikasjonskanaler må være nøye vurdert og gjennomtenkt (Engelund & Buchhave, 2009). For virksomheter som benytter eksterne aktører til rekruttering og utvelgelse, blir disse aktørene viktige employer branding managere (Engelund og Buchhave (2009, s.56). Ifølge Barrow & Mosley (2005, s.160-161) er en employer branding managers viktigste oppgave å formulere, etterfølge og arbeide målrettet for å vedlikeholde et employer brand. En kan med dette anta at bemanningsbyråer og eksterne rådgivere er delaktig i employer branding prosessen.

Ifølge Engelund og Buchhave (2009, s.32) er den største utfordringen i den eksterne markedsføringen at mennesker har forskjellige kriterier for å vurdere en virksomhets

attraktivitet. Dermed utgjør de potensielle medarbeiderne en kompleks målgruppe (Engelund og Buchhave 2009, s.32 ). Videre hevdes det at faktorer som kjønn, alder, erfaring, personlige egenskaper og profesjon spiller inn på hvilke kriterier som vektlegges (Engelund & Buchhave, 2009; Barrow & Mosley, 2005). Barrow & Mosley (2005) sier at virksomheter bør markedsføre sitt employer brand i forhold til kandidatens kriterier.

Engelund og Buchhave (2009) påpeker viktigheten av å *forstå* de potensielle ansatte, og ikke bare kartlegge dem. For å forstå målgruppen man skal kommunisere til, er det vesentlig å finne ut hvilke verdier og preferanser de har.

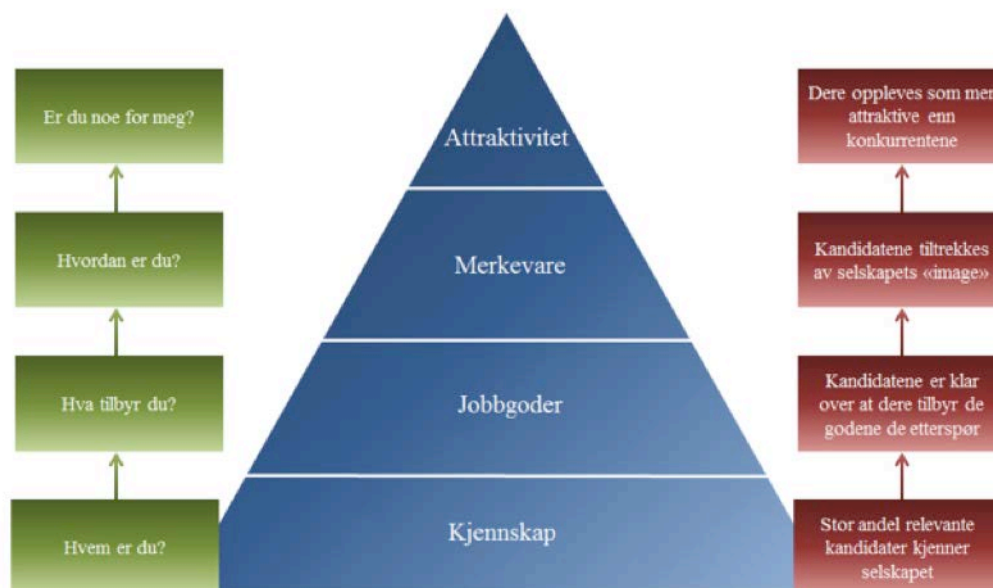
Det siste steget i prosessen er intern markedsføring. Den interne markedsføringen skal skape en lojal arbeidsstyrke som er vanskelig og aller helst umulig for konkurrenter å kopiere (Backhaus & Tikoo, 2004). Dermed vil de menneskelige ressursene gi grunnlag for varig konkurransefortrinn i bedrifter som er kunnskapsbaserte i henhold til Barney (1991). Den interne markedsføringsprosessen vil ikke bli nærmere utdypet i oppgaven.

### **2.3.6 Merkevarer som varig konkurransefortrinn**

*”Mye tyder på at veien til varige konkurransefortrinn innen employer branding går gjennom å spille mer på følelser, identitet og mening, og ikke så mye gjennom de rasjonelle godene ved jobben.”* (Kvalsvik, 2013).

Kvalsvik (2013) tar utgangspunkt i Kellers Brand Identity Pyramid som er blitt tilpasset for employer branding. Modellen tar for seg hvilke faser som er avgjørende i selskapets attraktivitet som arbeidsgiver og kan gi grunnlag for konkurransefortrinn. For det første må potensielle relevante kandidater få kjennskap til selskapet. Noen kjenner selskapet fra dens merkevarer som selskap, ved dens produkter eller tjenester, og vil ut i fra dette ha et image av selskapet som arbeidsgiver. Videre påpeker Kvalsvik (2013) at jobbgoder som “spennende oppgaver, lønn, karrieremuligheter, balanse mellom jobb og fritid, osv.” er de mest vanlige goder som blir kommunisert i rekrutteringsprosessen.

*”Dersom du som arbeidsgiver ikke er i stand til å tilby de samme godene som rekrutteringskonkurrenten er det sjans for at du blir silt bort allerede i denne fasen. Du er da ikke blant de som skikkelig blir vurdert når jobbsøkeren velger hvilke selskap han eller hun ønsker å henvende seg til.”* (Kvalsvik, 2013).



Figur 3: Employer brand Identity Pyramid (Kvalsvik, 2013)

I likhet med Backhaus og Tikoo (2004) hevder også Kvalsvik (2013) at disse godene stadig blir likere fordi konkurransen mellom aktørene er stor. Han mener det er delvis på grunn av at de store i markedet har implementert "beste praksis" HR, og dermed tilbyr de samme godene. "Skulle ett av selskapene lykkes med å tilby noe helt annet vil det sannsynligvis raskt bli kopiert av de andre. Har du lyst, og ressurser, kopierer du de fleste jobbgoder." (Kvalsvik, 2013).

"Blant store og profesjonelle selskaper er det imidlertid grunn til å tro at det ikke er jobbgodene som først og fremst skiller de. Det er ikke der konkurransefortrinnene ligger." (Kvalsvik, 2013).

Han hevder at for store selskaper er virksomhetens image viktigere enn jobbgodene de tilbyr:

"Når det likevel er slik at selskaper som KPMG, Ernst & Young og Capgemini år etter år, skårer forskjellig på omdømmelister må det altså være noe som skiller dem fra hverandre. Jeg tror dette har med merkevaren å gjøre; at noen har et image som appellerer mer enn andre." (Kvalsvik, 2013).



Det dras frem både positive og negative erfaringer ved et godt employer brand i HR Norge sitt temahefte 2013. Økt antall kvalifiserte kandidater som reduserer sannsynlighet for feilansettelser, et bedre selvilde og sterkere motivasjon blant eksisterende ansatte er positive effekter som trekkes frem. Negative erfaringer er at løftene som blir gitt i rekrutteringsprosessen og gjennom kommunikasjon av selskapets employer brand, ikke blir oppfylt. Dermed får man skuffede nyansatte som opplever et brudd på den psykologiske kontrakten. Dette kan være ødeleggende for selskapets omdømme. (HR Norge temahefte, 2013). Den psykologiske kontrakt er ifølge Engelund og Buchhave (2009, s.54) ”virksomhetens og medarbeiderens ubevisste og bevisste forventninger til ansettelsen herunder jobbinnhold, utviklingsmuligheter, verdier og lignende”.

## 2.4 Ulike tilknytningsformer

Hvordan virksomheter velger å gå frem når de har behov for arbeidskraft eller kompetanse er ofte forskjellig fra bransje til bransje og fra bedrift til bedrift. Orlitzky (2007) konkluderer med at den rekrutteringsstrategien som fungerer i en virksomhet, ikke nødvendigvis fungerer i en annen. Videre hevder han at det ikke finnes en beste praksis som vil fungere uansett stilling/virksomhet. Ekstern rekruttering innebærer rekruttering av mennesker som ikke allerede er ansatt i selskapet. Nedenfor vil jeg presenterer ulike valg virksomheter står ovenfor når de skal velge hvordan de vil tilknytte seg ekstern arbeidskraft.

- **Fast ansettelse i bedriften**
  - a) Bedriften kan gjøre rekrutteringen selv (internt)
  - b) Ved bruk av ekstern hjelp som for eksempel headhuntingbyrå
  
- **Atypiske tilknytningsformer**
  - a) Midlertidig ansettelse i bedriften (internt)
  - b) Kjøp av tjenester fra leverandør - outsourcing (eksternt)
  - c) Innleie av arbeidskraft via vikarbyrå (eksternt og intern)

### 2.4.1 Fast ansettelse i bedriften ved bruk av ekstern hjelp

Fast ansettelse er den vanligste formen for arbeidstilknytning i Norge, hvor man blir ansatt for et ubegrenset tidsrom i en fastsatt stilling. Fast ansettelse gir trygghet for arbeidstakeren samtidig som det skaper forutsigbarhet hos bedriften, fordi de har en mer eller mindre konstant arbeidsstyrke i en ubegrenset periode (Fahle, 2009). Fra et samfunnsøkonomisk

perspektiv vil fast ansettelse være gunstig (Barley & Kunda, 2006). Det argumenteres også for at faste ansettelsesforhold gjør det lettere for en organisasjon å skape kultur og miljø og dermed være bedre rustet til å gjennomføre omstillinger (Colbjørnsen, 2003). En ulempe ved faste ansettelser vi være, sett i fra et bedriftsperspektiv, begrenset og svekket fleksibilitet til å tilpasse bemanning etter markedssvingninger (Colbjørnsen, 2003 i Fahle, 2009).

Det finnes mange selskap som spesialiserer seg på å finne rette kandidater til virksomheter, blant annet headhuntingsselskaper eller ”hodejegere” (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Noen spesialiserer seg på bransje, fagområder og type stillinger, mens andre har bredere dekning.

Headhunting, eller executive search, kan skje internt i virksomheten eller via rekrutteringsbyrå. Grimsø (2004, s102) definerer headhunting som ”en systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne frem til- og vinne interesse hos – spesielt egnende personer til en stilling som skal besettes.” En annen definisjon finner vi hos Esholdt og Isachsen (1991, s.19) som forteller at headhunting er ”målrettet, systematisk og direkte søking etter lederemner som på vegne av klienten inviteres til dialog med tredjemann i forbindelse med en konkret stilling definert i samarbeid mellom klient og searchselskap”. Headhunting er vanligere blant toppstillinger enn til vanlige stillinger og ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014, s.13) brukes hodejegere mest når det skal rekrutteres nøkkelstillinger eller andre stillinger høyt oppe i organisasjonen.

Rekrutteringsselskaper som spesialiserer seg på headhunting pådrar seg hele prosessen med å rekruttere og velge ut nye medarbeidere til en virksomhet (Grimso, 2004, s.102). En fordel ved å bruke denne metoden er at rekrutteringsbyrået diskret kan ta kontakt med kandidater kunden selv ikke er komfortable med å kontakte, for eksempel kundens konkurrerende selskaper (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Selskaper kan spare mye tid og ressurser ved å overlate søk og utvelgelse av kandidater til ekspertene (Bjaalid & Mikkelsen, 2014).

Grunner til å sette ut rekrutteringsprosessen nevnes å blant annet være for å få større tilgang til kandidater gjennom byråenes eget nettverk, mer effektiv og kvalitetssikker rekrutteringsprosess gjennom råd fra erfarne eksperter (Bjaalid & Mikkelsen, 2014, s.130). En ulempe som nevnes er usikkerheten ved at eksterne byråer ikke har nok kjennskap til kundene. Dermed kan det bli vanskelig å vite hvilken type kompetanse og mennesker de trenger (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Å benytte seg av ekstern ekspertise i

rekrutteringsprosessen er kostbart. Virksomheter må vurdere om de vil ha hjelp til hele eller kun enkelte faser i prosessen (Bjaalid & Mikkelsen, 2014, s.130).

Det må også tas stilling til om den eksterne rekrutteringsprosessen skal være lukket eller åpen (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014, s.10) kan spesialiserte rekrutteringsbyrå med sin markedskompetanse brukes i lukkede rekrutteringsprosesser for å lettere avdekke hva som skal til for å få kandidater til å takke ja til et jobbtilbud. En ulempe med en lukket prosess er ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014) at selskapet går glipp av markedsføringsgevinster som kan oppstå ved ekstern utlysning i markedet.

#### **2.4.2 Midlertidig innleie av arbeidskraft**

En midlertidig kontrakt er ifølge Grimsø (2004, s.139) ”en arbeidsavtale for et bestemt angitt tidsrom eller et bestemt angitt arbeid av forbigående art”.

Utleiebyrå, rekrutteringsbyrå, vikarbyrå eller konsulentbyrå. Betegnelsene brukes mye om hverandre. Fellesnevneren er at de er virksomheter som stiller arbeidskraft til disposisjon for sine kunder (Grimsø, 2004). Innleie av arbeidskraft betyr at ”virksomheten kjøper retten til å disponere over arbeidskraften for en viss periode, og ikke en spesifisert tjeneste eller vare” (Nesheim & Hersvik, 1999, s. 90). Arbeidsplassen er hos kunden i kundens ledelse, mens utleier har arbeidsgiverforpliktelser og står ansvarlig for utbetaling av lønn og goder (Grimsø, 2004; Fahle, 2009). Kunden er oppdragsgiver og utleier arbeidsgiver (Grimsø, 2004). Denne formen for tilknytning impliserer et trepartforhold og er en mellomform av intern og ekstern organisering av arbeidskraften (Fahle, 2009). Fahle (2009, s. 5) skiller mellom to former for utleie som er organisert i et trepartforhold; 1) profesjonelle utleie- og vikarbyråer og 2) industri- og konsulentbedrifter som har utleie som kjernevirksomhet eller som tilleggsfunksjon. I sin masteroppgave om konsulentinnleie i olje- og gassbedrifter fant Fahle (2009) ut at mellom 30 og 40 % av arbeidskraften i avdelingene han studerte var innleid og deres arbeidet var knyttet til selskapets kjernekompetanse.

Nesheim, Gabrielsen, Gran og Mostervik (2007, s.1) nevner motiver som ”håndtering av svingninger i arbeidsmengde, tilgang på spesialkompetanse, knapphet på arbeidskraft og utprøving for fast ansettelse” for å benytte eksterne konsulenter og annen midlertidig innleid arbeidskraft. Utprøving for fast ansettelse, ”try and hire”, er ikke lov i Norge. ”Try and hire” er når selskap leier inn midlertidig arbeidskraft for å se om de passer til stillinger

og er gode nok til en fast ansettelse (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Likevel hevdes det at dette blir gjort (Bjaalid & Mikkelsen, 2014).

Innleie kan være hensiktsmessig når et selskap ikke ønsker å gå i gang med full rekrutteringsprosess med utlysning, søknadsbehandling, intervjuer og utvalg, men heller kan henvende seg til et byrå som gjør denne jobben for dem. Selskapet sparer dermed ressurser knyttet til oppfølging, lønn og administrasjon. På denne måten kan utskiftninger gjøres på kort varsel dersom det viser seg at kandidaten ikke er rett person for oppdraget (Grimsø, 2004).

### **2.4.3 Bemanningsbransjen**

Selskap i bemanningsbransjen er ifølge Alsos og Jensen (2013) selskap som driver med utleie av arbeidskraft. I november 2012 var det registrert ca. 3000 bemanningsselskap i Brønnøysundregisteret (Alsos og Jensen, 2013). I NHO Service sitt informasjonshefte om bemanningsbransjen skrives det at "et ansettelsesforhold kjennetegnes av trepartsrelasjonen: Bemanningsbedrift–Arbeidstaker/ Bemanningsbedrift-Kunde/ Kunde-Arbeidstaker" (NHO Service, 2014).

Ifølge NHO Service er Rogaland det tredje største fylket målt i antall vikartimer. Videre sier fagsjef for bemanningsbransjen i NHO Service, Even Hagelien; "Rogaland er et stort marked for bemanningsbransjen. Det henger sammen med at det er mange årsverk knyttet til oljeindustrien som har et stort behov for fleksibel arbeidskraft." (Hagelien, 2010).

Bemanningsselskapenes kjernevirksomhet er utleie av arbeidskraft til andre selskaper (Alsos & Jensen, 2013, s.35). Man ser at mange bemanningsselskap også tilbyr tjenester utenfor utleievirksomhet. Rekruttering til faste stillinger er ifølge Alsos og Jensen (2013), bransjens nest største virksomhetsområde. I tillegg nevnes tjenester som organisasjonsutvikling, rådgivning, outsourcing og konsernbemanning (Alsos & Jensen, 2013).

Relasjoner mellom bemanningsbyrået og oppdragsgiver kan organiseres på ulike måter. Alsos og Jensen (2013, s.43) trekker frem fem forskjellige avtaler partene kan inngå; adhocavtaler, leverandøravtaler, parallelle rammeavtaler, eksklusive rammeavtaler/eneleverandøravtaler og joint venture. Relasjonen mellom bemanningsbyrå og oppdragsgiver vil blant annet være avhengig av valg av avtale mellom dem (Alsos & Jensen, 2013).

En adhocavtale kjennetegnes ved at oppdragsgiver sporadisk går ut i markedet etter hvert som behov oppstår. Ifølge Alsos og Jensen (2013) er denne type avtaler mest vanlig for små selskap. Relasjonen mellom bemanningsbyrå og oppdragsgiver vil ved en adhocavtale være svak (Alsos & Jensen, 2013).

En rammeavtale medfører sterkere relasjon mellom byrå og kunde (Nesheim & Rørvik, 2011) Rammeavtalen fastsetter til en viss grad noen bestemmelser og kunden blir mer avhengig av byrået enn ved en adhocavtale (Alsos & Jensen, 2013).”Kundebedriftene som benytter dette, er som regel store selskaper som ser for seg et stort behov for å bruke bemanningstjenester, for eksempel innen olje og gass” (Alsos & Jensen, 2013, s.44). Nesheim og Rørvik (2011) fant ut i sin SNF rapport at det ofte er innkjøpsavdelingene i kundebedriftene som har det overordnede ansvaret for rammeavtalene. Det fremgår av rapporten at rammeavtalene kan ligne avtalene som inngås ved innkjøp av fysiske produkter.

De siste årene har det vært en stor økning i både antall bemanningsbyrå og hvilke typer tilleggstjenester de tilbyr (Alsos & Jensen, 2013). ”Å ha rammeavtaler med attraktive kundebedrifter kan være gunstig for bemanningsbyråene for å tiltrekke seg potensielle arbeidstakere” (Alsos & Jensen, 2013, s.44).

## 2.5 Rekruttering

”For many companies, recruiting has become an essential tool in ensuring that they have the human resources necessary to achieve their current strategic direction and to continue innovating and growing in the future.” (Taylor & Collins, 2000, s. 304) .

Rekruttering hevdes å være en av de viktigste, eller kanskje den viktigste HRM aktiviteten (Taylor & Collins, 2000). I litteraturen skiller det ofte mellom rekrutteringsmetodikk og seleksjon (utvelgelse) som to ulike prosesser (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Ifølge Grimsø (2004, s.55) handler rekruttering om ”strategier og metoder for å *tiltrekke* kvalifiserte søkere til en stilling” mens seleksjon kan defineres som ”metoder for å *velge* den eller de kandidatene som passer best” (Ortlitzky, 2007). Forskning innen rekrutteringsmetodikk er ifølge Minchington, referert i Bjaalid og Mikkelsen (2014, s.39), ”begrenset” og for det meste ”praktisk orientert”.

En rekrutteringsprosess er ofte krevende i form av tidsramme og ressurser, både menneskelige og økonomiske. Hvilke metoder man skal bruke, hvor man vil rekruttere fra og hvilke og hvor mye ressurser man skal bruke, er strategiske valg en virksomhet må ta (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Skal avkastningen stå i forhold til anvendte ressurser, må den nyansatte bidra til øke virksomhetens lønnsomhet, øke arbeidsinnsatsen eller gjøre organisasjonen mer attraktiv (Orlitzky, 2007). Det viser seg å være vanskelig å isolere og måle den enkeltes bidrag til organisasjonen da det er mange faktorer, både internt og eksternt, som påvirker en organisasjons effektivitet (Bjaalid & Mikkelsen, 2014).

Ifølge Carlson, Connerly og Mecham (2002) er de første stegene i rekrutteringsprosessen avgjørende for hvordan kvaliteten på den totale rekrutteringen blir. Dette er potensielle kandidaters første møte med organisasjonen og påvirker, ifølge Taylor og Collins (2000), hvorvidt de er interessert i en videre prosess. Barber (1998) i Roberson og Oreg (2005) etterlyser mer empirisk forskning om fasen som omhandler det å tiltrekke og generere potensielle søkere.

### **2.5.1 Rekrutteringsprosessen**

“Formålet med rekrutteringsprosessen er å tiltrekke seg de rette søkerne til den aktuelle stillingen.” (Fredriksen & Sørebo, 2013).

Engelund og Buchhave (2009) introduserer arbeidstakers livssyklus. De to første fasene i dette livsløpet er tiltrekning og rekruttering. I tiltrekningsfasen gjelder det ifølge Engelund og Buchhave (2009, s.55) å tiltrekke personer som kan realisere selskapets overordnede strategier. For å klare dette må selskapets holdninger, muligheter, arbeid og produkter fremmes på en *realistisk* og god måte som er i tråd med selskapets verdier (Engelund & Buchhave, 2009). De budskaper virksomheten gir til potensielle kandidater, skal etterleves når den potensielle kandidaten blir ansatt og gjennom hele ansettelsesperioden. For å klare dette, er det viktig med god koordinering og konsistens i employer branding på tvers av fasene (Engelund & Buchhave, 2009).

Ved beskrivelse av rekrutteringsprosessen er det tatt utgangspunkt i Grimsø (2004, s. 90) sin fremgangsmåte for rekrutteringsprosess på internett, som deles opp i fire ulike stadier; tiltrekke, sortere søkere, kontakte egnede kandidater og ansettelse.

## 1. Tiltrekke kandidater

For å tiltrekke søkere er annonsering av stillingen vanlig (Grimsø, 2004). En stillingsbeskrivelse er ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014, s.70) ”en oversikt over ansvar som stillingen skal ha, og en stillingsspesifikasjon over den kunnskap og de ferdigheter og andre krav som en medarbeider må tilfredsstille, for å fylle jobben”. Ifølge Grimsø (2004) er hensikten med stillingsannonsen å skaffe tilstrekkelig antall kvalifiserte søkere. Videre skal annonsen gjøre stillingen attraktiv.

Tradisjonelt har det vært vanlig å annonsere stillinger i papirform i aviser, tidsskrifter og lignende. (Engelund & Buchhave, 2009). Dette er svært kostbart og i dagens arbeidsmarked annonseres det mer og mer på internett via stillingsdatabaser som finn.no, sosiale medier som LinkedIn, selskapers egne hjemmesider, på rekrutteringsbyråers hjemmesider og i nettaviser (Fredriksen & Sørebo, 2013). Mange spår at denne trenden kommer til å fortsette å øke (Heilmann, Saarenketo & Liikkanen, 2013).

Ifølge Grimsø (2004, s.83) er bare 10-20 % av annonseleserne aktive søkere. Hun hevder de resterende leser annonser for å holde seg informert om markedet. Med dette mener hun at annonsene har mulighet for å påvirke langt flere potensielle fremtidige kandidater enn man tilsynelatende skulle tro. Annonsen bør derfor selge selskapet som en attraktiv fremtidig arbeidsgiver ved ”å gi et detaljert bilde av organisasjonen som arbeidsgiver, dens holdning overfor sine ansatte, mulighetene de ansatte tilbys, og lignende” (Grimsø, 2004, s. 83).

Grimsø (2004, s.83) påpeker at et selskap kan bruke stillingsannonsering som virkemiddel for å bygge opp en attraktiv merkevare av selskapet som arbeidsplass. For eksempel kan gjennomgående bruk av format, farger og stil i både produktannonser og rekrutteringsannonser, knytte stilingene til sterke og velkjente produkter (Grimsø, 2004, s.90). En gjennomtenkt rekrutteringsprosess vil ifølge Grimsø (2004, s. 83) over tid gi en virkning på organisasjonens helhetlige omdømme, men også som arbeidsgiver. ”Dårlig annonsearbeid kan på en annen side bli kostbart” (Grimsø, 2004, s. 83).

## 2. Effektiv sortering av søkere

Det er ifølge Grimsø (2004) avgjørende å benytte seg av verktøy eller hjelpemidler som gjøre sortering av søkere så effektiv som mulig.

### 3. Rask kontakt med egnende søkere

Tradisjonell behandling av søknader hvor arbeidet med søknadene først begynner etter utgått søknadsfrist fungerer ikke i en dynamisk rekrutteringsprosess hvor annonsering blir gjort over internett (Grimsø, 2004). ”Når en søker de beste kandidatene, og finner dem blant søkerne, er rask reaksjon viktig (Grimsø, 2004, s.91)” Videre hevder hun at man bør få kontakt med gode søkere innen et døgn for å avtale intervju eller samtale om stillingen. Intervju eller samtale er viktig for å bli kjent med kandidatene og dermed danne et inntrykk om de passer for stillingen. Å skape et godt positivt omdømme for virksomheten, ved å gi informasjon, er ifølge Fredriksen og Sørebo (2013) et av målene ved intervjuet.

### 4. Ansettelse

Etter intervju(er), eventuelle tester, kvalitetssjekk og utvelgelse, vil kandidaten få et jobbtilbud. Om dette tilbudet er fra selskapet eller fra bemanningsbyrået avhenger av hvilken tilknytningsform selskapet har valgt.

Kandidatene vil trolig assosiere måten de har blitt behandlet gjennom hele rekrutteringsprosessen med hvordan både selskapet (oppdragsgiver eller arbeidsgiver) og byrået (arbeidsgiver eller mellomledd) behandler sine medarbeidere (Grimsø, 2004, s.278). Kandidaten vil gjerne også videreformidle sine inntrykk av selskapet til sin omgangskrets, dermed vil rekrutteringsprosessen ikke bare påvirke kandidatens inntrykk av selskapet, men også andres.

#### 2.5.2 Bemanningsbyrå som markedsføringskanal

”Bemanningsbyråene kan ses som leverandører til kundebedriftene, der ”produktet” er den utleide arbeidstakeren” (Nesheim & Rørvik, 2011, s. 7). Kundebedriftene er derfor avhengig av ha attraktive produkter i form av kvalifiserte kandidater (Nesheim & Rørvik, 2011). En database av høyt kvalifiserte kandidater som tilfredsstillende kunders behov, kan ses som et konkurransefortrinn blant bemanningsbyråene (Nesheim & Rørvik, 2011).

Som skrevet ovenfor, kan stillingsannonsering være et effektivt virkemiddel i markedsføring av selskapet. Stillingsannonsering kan ses som en direkte markedsføring (Skorstad, 2008). Selskapet kan også gjennom alle ledd i rekrutteringsprosessen markedsføres indirekte (Skorstad, 2008).

Cable og Turban (2001), referert i Roberson og Oreg (2005, s. 4), påpeker at stillingsannonser skal formidle informasjon og dermed påvirke enkeltpersoners

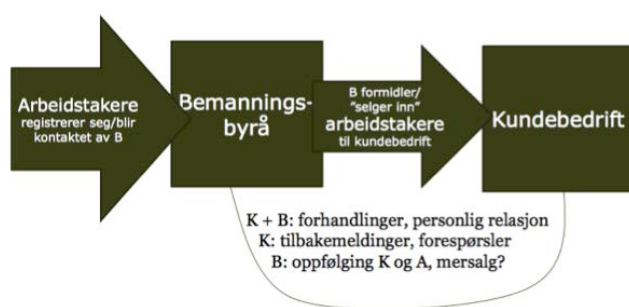


oppfatninger og handlinger. Videre argumenteres det for at teorier fra markedsføring kan være nyttig i rekrutteringsprosessen.

Dyhre og Parment (2013 s. 48) påpeker viktigheten av at oppdragsgiverne konsekvent må kommunisere sin employer branding til bemanningsbyråene og da spesielt hvordan de skal markedsføre kunden i møte med potensielle kandidater. Videre hevder de at fordi det i denne prosessen, gjennomføres mange intervjuer og samtaler på vegne av kunden, må kundene sikre at alle søkere får et godt inntrykk av selskapet. Dette gjelder også de som ikke får stillingen. Kalleberg (2000) påpeker at bemanningsbyråene i mange tilfeller er en forlenget HR ressurs hos kundene.

Det meste av litteratur innen HRM og rekruttering er rettet mot et tradisjonelt ansettelsesforhold (Nesheim, 2002). Det er lite forskning som baserer seg på organisering og ledelse av menneskelige ressurser i atypiske tilknytningsformer som innleid arbeidskraft.

Nesheim og Rørvik (2011) beskriver utleieprosessen gjengitt i figur 4. Figuren går ut i fra at arbeidstakere oppsøker, eller blir kontaktet av bemanningsbyrået for å bli lansert for kundebedriften. Kundebedrift og bemanningsbyrå har en personlig relasjon og forhandler om arbeidstakerne.



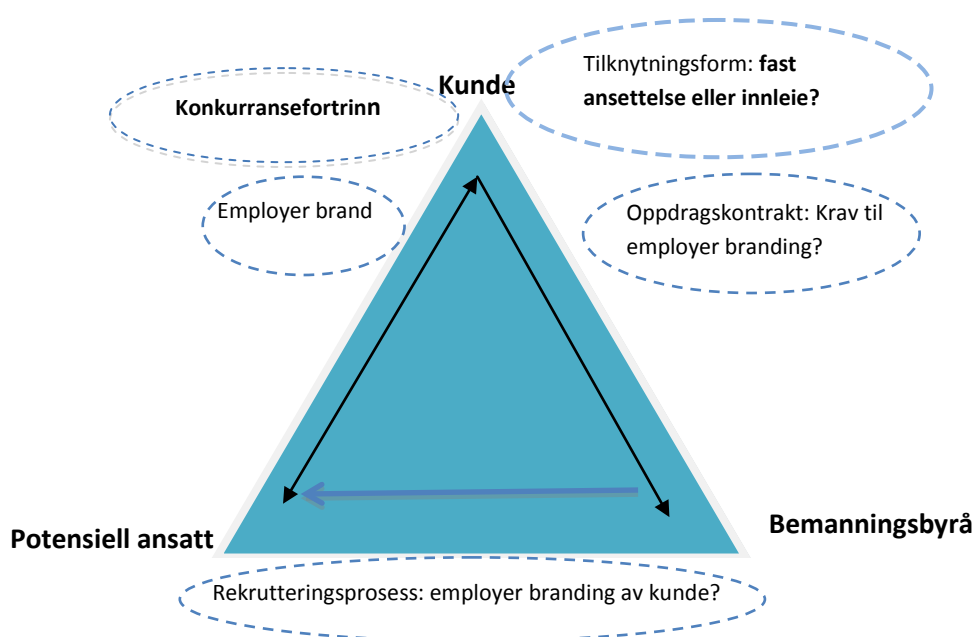
Figur 4: Utleieprosessen (Nesheim & Rørvik, 2011, s. 8)

### 3. FORSKNINGSSPØRSMÅL

For å finne ut i hvilken grad ulike bemanningsbyrå hjelper sine kunder med employer branding når de rekrutterer kandidater er det formulert følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvorfor benytter virksomheter seg av ulike tilknytningsformer i bemanningsprosessen?*
2. *Hvordan benyttes employer branding i prosessen og er tenkemåten i employer branding avhengig av tilknytningsform?*
3. *Kan virksomheter, via bemanningsbyrå eller ekstern rekrutteringsrådgivning, styrke sitt employer brand?*
4. *Kan employer branding i bemanningsprosessen brukes som et virkemiddel for å skape varige konkurransefortrinn?*

Forholdet mellom kunde, bemanningsbyrå og potensielle ansatte vil være en trepartsrelasjon som vist i figur 5.



Figur 5: Illustrasjon av oppgavens problemstilling

Kunden spesifiserer behov og velger ønsket tilknytningsform når det er behov for menneskelige ressurser. Valg av tilknytningsform, fast ansettelse eller midlertidig innleie, kan en anta vil være avgjørende for hvordan oppdragskontrakten skisseres. Oppdragskontrakten vil være en avtale mellom kundebedrift og bemanningsbyrå. Oppgaven ønsker å gi svar på om denne avtalen mellom partene inneholder employer branding elementer og hvordan disse eventuelt behandles i bemanningsprosessen mot de

potensielle ansatte/kandidater. Det er interessant å avdekke om kunden, via bemanningsbyrået, kan styrke sitt employer brand til potensielle ansatte. Videre vil det undersøkes om employer branding kan være et virkemiddel til varig konkurransefortrinn.

### **3.1 Begrensninger**

Oppgaven begrenser seg til å omfatte det norske arbeidsmarkedet. De utvalgte virksomhetene er selskap innenfor olje- og gassindustrien. Bemanningsselskapene tilhører bemanningsbransjen i Rogaland/Stavanger. Byråene har rekruttering og bemanning til olje- og gassnæringen som fokusområde.

Oppgaven er begrenset i den forstand at det er lite forskning og litteratur innen employer branding og spesielt employer branding via bemanningsbyrå og rekrutteringsrådgivning.

## 4. METODE OG GJENNOMFØRING AV CASESTUDIE

”Metode er veien til målet” (Kvale, 2005, s. 52)

Denne delen tar for seg metoden og fremgangsmåter som anvendes for å besvare oppgavens problemstilling. Metoder for innhenting og analyse av oppgavens datamateriale blir beskrevet og begrunnet. Til slutt diskuteres studiets reliabilitet, validitet og etiske aspekter.

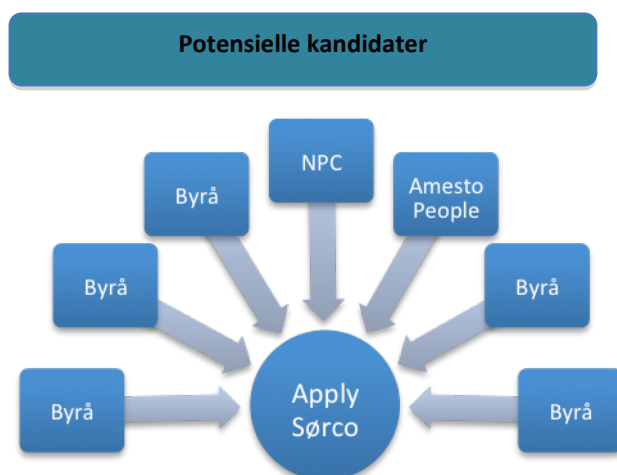
### 4.1 Case og casebedrifter

I oppgaven sees det nærmere på tre ulike case. Casene ser på ulike tilknytningsformer av arbeidskraft, hvordan rekrutteringsprosessen utføres, forholdet mellom kunde og bemanningsbyrå og hvordan byrået selger kunden som arbeidsgiver eller arbeidsplass til potensielle kandidater. Casene er like i den forstand at hovedoppgaven i rekrutteringsprosessen er at byråene skal finne rett kandidat til kundene. Forskjellen mellom dem er hvilken tilknytningsform virksomhetene benytter seg av i forhold til behov som oppstår i organisasjonen; midlertidig innleie av arbeidskraft via konsulenter, vikar/bemanning, eller headhunting og rekrutteringsrådgivning til faste stillinger.

Case	1	2	3
<i>Bedrift</i>	<b>Apply Sørco</b>	<b>OMV</b>	<b>Halliburton</b>
<i>Tilknytningsform</i>	Innleid arbeidskraft	Fast ansettelse	Innleid arbeidskraft
<i>Byrå</i>	NPC og Amesto People	BackerSkeie	Hytech Personnel
<i>Byråets type virksomhet</i>	Konsulent	Headhunting/rådgivning	Vikar/bemanning

Tabell 1: Oversikt over case og casebedrifter

## Case 1: Apply Sørco og innleid arbeidskraft



Figur 6: Illustrasjon av case 1

Byråene lanserer aktuelle kandidater og det byrået som ifølge Apply Sørco finner den beste kandidaten ”vinner” oppdraget. Kandidatene får ”fast” ansettelse hos byrå, men Apply Sørco som arbeidssted på kontrakt. Apply Sørco blir dermed oppdragsgiver og konsulentbyrået arbeidsgiver.

### Apply Sørco

“Apply Sørco er en del av Apply, et industrikonsern med spisskompetanse innen en rekke disipliner både til havs og på land. Gruppen omsetter for 3,1 milliarder kroner og har mer enn 2000 ansatte. Apply Sørco representerer Center of Excellence for Apply’s satsing innen vedlikehold og modifikasjoner, driftsstøtte og EPCI-gjennomføring av modifikasjonsprosjekter.” (Karrierestart, 2014). Apply Sørco har rammeavtaler med flere konsulentbyrå, blant annet Norwegian Petroleum Consultants AS og Amesto People.

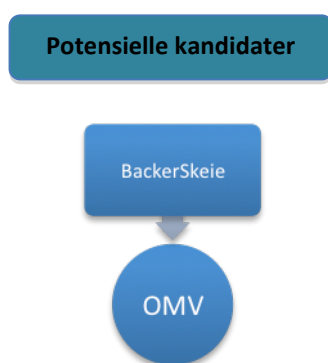
### NPC

Norwegian Petroleum Consultants AS (NPC) er et konsultentselskap som leverer konsulenter/prosjektpersonell til olje- og gassindustrien. Selskapet har avdeling i Bergen, Oslo, Singapore og Houston, samt hovedkontor i Stavanger hvor det er ca. 10 ansatte (Npc, 2014). ”Vår styrke er å finne rett konsulent som passer til kundens behov. Dette har vi klart gjennom å ha ett globalt nettverk å rekruttere fra og samtidig ha en kvalitetskontroll av kandidater av teknisk personell i vår egen organisasjon.” (Npc, 2014).

## Amesto People

Amesto People er et rekrutterings- og konsulentbyrå med kontorer i Oslo, Bergen, Stavanger og København. Hovedkontor ligger i Stavanger og har ca. 8 ansatte. Selskapet har nettopp annonsert at de skal fusjonere med bemanningsbyrået TopTemp. ”Det nye selskapet vil omsette for 350 MNOK, ha 650 ansatte og være en av de største bemanningsaktørene i Norge.” (Amesto People, 2014). “Amesto People hjelper norske selskaper i jakten på de riktige menneskene, enten det er for innleie eller fast ansettelse. Vi er spesialisert leverandør av fast ansatte konsulenter innenfor økonomi, HR og engineering” (Finn.no, 2014).

## Case 2: OMV og fast ansettelse



Figur 7: Illustrasjon av case 2

Caset handler om rekruttering av faste stillinger via ”headhunting”. OMV fremmer et behov for en fast stilling og BackerSkeie tar direkte kontakt med potensielle kandidater for å finne den beste match.

## OMV Norge

OMV Norge er et datterselskap av det Østerrikske oljeselskapet OMV og har kontorer i Stavanger. ”OMV Norge har vært aktive i Norge siden 2006, og har nå en portefølje på 23 lisenser på norsk sokkel. Et av hovedsatsingsområdene er Barentshavet, hvor selskapet lenge har vært blant selskapene med flest operatørlisenser.” (OMV Norge, 2014).

”Strategien OMV følger i Norge, er å vokse naturlig gjennom vellykket letevirksomhet - komplettert av utvalgte oppkjøp. Vi ønsker å være kjent som en teknisk sterk og kompetent operatør på norsk sokkel, med interesser i både olje og gass. Produksjon i nær fremtid basert på nåværende lisensportefølje er forventet å starte i 2017. I ett langsiktig perspektiv er produksjon fra både opererte og ikke-opererte lisenser ett klart mål.” (OMV Norge,

2014).

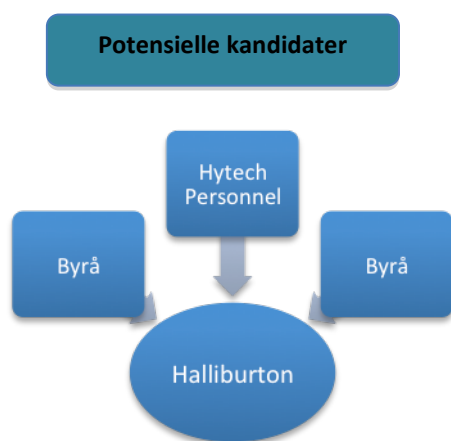
”Siden 2013 har vi vokst fra 30 til over 100 medarbeidere. I løpet av de neste årene skal vi ansette flere dyktige og ambisiøse medarbeidere, som ønsker å gjøre en forskjell.” (OMV Norge, 2014).

### **BackerSkeie**

BackerSkeie er et partnereid selskap innen rekruttering, executive search (headhunting) og rådgivning. Selskapet har, i Norge, kontorer i Stavanger og Oslo med rundt 20 ansatte. (Backerskeie, 2014).

”BackerSkeie har definert fokus og kontinuerlig forbedring som søylene i sin strategi. Fokus betyr spesialisering på Executive Search. Like viktig er det fokus den enkelte konsulent har på bestemte sektorer og bransjer. Kontinuerlig forbedring betyr systematisk å forbedre verktøy, prosesser og egen organisasjon.” (Backerskeie, 2014).

### **Case 3: Halliburton og innleid arbeidskraft**



**Figur 8: Illustrasjon av case 3**

Caset omhandler innleie av arbeidskraft via bemanningsbyrå. Byrået får ansvar for å presentere potensielle kandidater til selskapet. Kandidatene får Halliburton som arbeidsplass og Hytech Personnel som arbeidsgiver.

### **Halliburton AS**

Halliburton er et internasjonalt selskap etablert i USA i 1919. Selskapet har flere enn 60 000 ansatte i over 80 land. Bedriften leverer produkter og tjenester til oppstrømsaktører i olje- og gassindustrien på alle stadier i utvinningen av et reservoar. Halliburton Skandinavias aktiviteter på norsk og dansk sokkel ledes fra hovedkontoret i Tananger,

utenfor Stavanger. (Finn.no, 2014). Selskapets visjon er “å være den foretrukne oppstrøms oljeservicebedriften i global olje- og gassutvinning” (Halliburton, 2014)

### **Hytech Personnel**

Hytech Personnel ble grunnlagt i mai 2004 som et søsterselskap til Hytech AS med mål om å bli en spesialist innen utleie av personell til olje- og gassindustrien. Fra og med 2007 utvidet selskapet sitt tjenestespekter til tradisjonelle vikarbyråtjenester og ble et bemanningsselskap som spesialiserer seg på å assistere kunder i rekrutteringsprosessen. (Hytech Personnel, 2014)

Selskapets kjerneområde er formidling og utleie av teknisk personell som mekanikere, teknikere og operatører innen produksjon on- og offshore i inn- og utland. Deres intensjon er å fremstå som et naturlig bindeledd mellom kunder og medarbeidere innen tekniske fagområder. (Karrierestart, 2014)

Hytech Personnel har 7 ansatte i administrasjonen og Halliburton er deres største kunde.

## **4.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er en gjennomføringsplan på hvordan forskere skal innhente datamateriale, analysere og tolke observasjoner. Forskningsdesign i denne oppgaven er en kvalitativ, eksplorativt casestudie. Casestudiet er en komparativ casestudie ettersom ulike metoder for tilknytning av arbeidskraft blir sammenlignet. Oppgaven inneholder kvalitative undersøkelser fordi det benyttes intervjuer og ikke tallfestet datamateriale. Undersøkelsen går i dybden på utvalgte undersøkelsesenheter for å få et helhetlig bilde av det som undersøkes. Informasjonen analyseres gjennom drøfting og ikke gjennom statistikk. Ifølge Creswell (2009) vil det være hensiktsmessig å utføre kvalitativ undersøkelse når det finnes lite forskning på tema man vil utforske. Denne studien er kvalitativ og datagrunnlaget er basert på tilgjengelig fakta om employer branding. Et eksplorativt forskningsdesign er også passende ettersom det ikke er funnet tilsvarende undersøkelser på employer branding via rekrutteringsbyrå. Denne studien er eksplorativ fordi den utforsker et tema med lavt kjennskapsnivå som trenger bedre forståelse samt at det er uvisst hvilke resultater som vil fremkomme.

I denne oppgaven er den valgte forskningsstrategi casestudie, da det er ønskelig å få kunnskap og innsikt i noen få bedrifter for å kunne trekke paralleller til en større gruppe virksomheter basert på kvalitative data.



Andersen (2013) skiller mellom tre hovedtyper casestudier; ateoretisk, teoretisk fortolkende og begreps- og teoriutvikling. Denne oppgaven er en blanding av ateoretisk og teoretisk fortolkende studie. Samtidig som oppgavens formål er å beskrive og forstå de prosesser og fenomener som skjer, er det vanskelig å belyse employer branding i rekrutteringsprosessen uten å bygge på teoretiske begreper og forutsetninger. Oppgaven bygges på teori og er derfor i størst grad en teoretisk fortolkende studie.

### 4.3 Kvalitativt forskningsintervju

Forskningsintervjuene er gjort i tråd med Kvale (2005) sine syv stadier; tematisering, planlegging, intervju, transkribering, analyse, verifisering og rapportering. Videre skriver Kvale (2005, s. 52) at hovedoppgaven i arbeidet med å forberede en intervjuundersøkelse er å besvare følgende spørsmål:

- ”*hva*; innhente forhåndskunnskap om emnet som skal undersøkes
- *hvorfor*; klargjøre formålet med studien
- *hvordan*; innhente kunnskap om ulike intervju- og analyseteknikker, og bestemme hvilken man skal benytte for å innhente den ønskede kunnskap.”

I denne oppgaven ble det først utarbeidet en overordnet problemstilling for hva som skulle undersøkes. Deretter ble det gjennomgått en teoretisk analyse basert på forskningslitteratur. Ut i fra analysen ble det utformet forskningsspørsmål og valgt case som legger grunnlaget for intervjuundersøkelsen, deriblant planlegging og utarbeidelse av intervjuguider.

### 4.4 Intervjuguide

I studien ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer og i tråd med Kvale (2005) ble det utarbeidet en grov skisse over emner som var aktuelle for intervjuet samt forslag til intervju spørsmål. Spørsmålene ble utformet for å ha en ramme for intervjuet og for å sikre at alle emnene under intervjuene ble gjennomgått. Spørsmålene ble satt i rekkefølge, men med muligheter for oppfølgingsspørsmål, spontanitet og til å avvike fra guiden. Som Kvale (2005, s.77) hevder er det opp til forskeren å vurdere hvor nøye man skal følge planen og ”i hvilken grad man følger opp intervju personens svar”.

Det ble utarbeidet to forskjellige guider, en intervjuguide for oppdragskundene og en intervjuguide for bemanningsbyråene. Intervjuguidene ligger som vedlegg til oppgaven. Intervjuguiden for kundene fokuserte på emnene rekrutteringsstrategi, rekrutteringsprosess

via byrå, employer branding og krav til employer branding i prosessen. Intervjuguiden for byråene fokuserte på rekrutteringsprosess, markedsføring, metoder og virkemidler.

Spørsmål ble utformet med tanke på belyst teori, oppgavens formål og forskningsspørsmål, og ble deretter omskrevet til dagligspråk i tråd med Kvale (2005, s. 78). Det ble laget flest åpne spørsmål for å gi intervjuobjektet mulighet til å snakke fritt og ikke bli påvirket i noen retninger.

#### **4.5 Valg av informanter**

Metoder som brukes for utvelgelse av respondenter vil være avgjørende for studiets kvalitet. Det er viktig at det velges respondenter som kan gi gyldige data for fenomenet som skal studeres (Andersen, 2013). Ifølge Andersen (2013) er det ikke antall observasjoner, men rammene for observasjonen som er avgjørende for studiens empiriske og teoretiske representativitet. Kvale (2005, s.58) hevder at man skal ”intervjue så mange personer som er nødvendig for å finne ut det du trenger å vite”. Med det mener han at ”antall intervjupersoner er avhengig av studiens formål” (Kvale, 2005, s.58). En fare med å intervju for få personer vil ifølge Kvale (2005, s.59) være at det ikke kan gjøres ”statistiske generaliseringer eller å teste hypoteser mellom ulike grupper”. Ved å ha for mange intervjupersoner kan man få et for stort intervjumateriale og dermed gjøre grundige tolkninger vanskeligere (Kvale, 2005).

I studien er det valgt ut syv selskaper. Tre av dem er selskaper innen olje og gassindustrien; ett operatørselskap (OMV) og to serviceselskap (Halliburton og Apply Sørco). Fire er virksomheter innen rekruttering og bemanning; to konsulentbyrå (NPC og Amesto People), et headhuntingsbyrå (BackerSkeie) og et rekrutteringsbyrå (Hytech Personnel). De er alle virksomheter innenfor samme bransje og i region, Rogaland. Bransjen virksomhetene opererer i er bemanningsbransjen, og selskapene spesialiserer seg blant annet på bemanning innen olje- og gassindustrien.

Målet med studien er å ikke å generalisere, men å analysere sammenhenger og relasjoner mellom kunde/virksomhet/kandidat for å øke informasjonsverdien og skape et dypere grunnlag for forståelse av employer branding via rekrutteringsbyrå. Det er derfor valgt informanter med solid erfaring innenfor tema som studeres. Under er en oversikt over intervjupersonene som er med i studien. Alle personene i kundevirksomhetene har lederansvar innen rekruttering, HR eller ressurskoordinering, mens personene i

bemanningsbyråene har lang erfaring innen rekrutteringsarbeid. Det var dermed lagt til rette for at intervjuobjektene kunne bidra til å svare på oppgavens problemstilling.

Case	1	2	3
<i>Virksomhet</i>	Apply Sørco: <b>Leder for rekruttering</b> <b>Ressurskoordinator</b>	OMV: <b>HR Manager</b>	Halliburton: <b>Supervisor Admin</b> <b>Employment</b>
<i>Byrå</i>	Amesto People: <b>Leder for rekruttering</b>  NPC: <b>Senior rekrutteringskonsulent</b>	BackerSkeie: <b>Partner/rådgiver</b>	Hytech Personnel: <b>Direktør</b>

Tabell 2: Oversikt over intervjuobjekter

#### 4.6 Datainnsamling

Data er hentet fra de ulike casebedriftenes hjemmesider, og stillingsutlysninger fra bemanningsbyråene. Det er innhentet datamateriale gjennom kvalitative forskningsintervjuer for å få dypere forståelse av employer branding i bemanningsprosessen sett i fra deres perspektiv.

Intervjuobjektene ble først kontaktet på e-post. E-posten inneholdt informasjon om oppgavens tema, problemstilling, forventet tidsbruk og med en hyggelig oppfordring om å delta. Utgangspunktet for intervjuene var like da samme intervju spørsmål og intervjuguide er brukt. Seks av intervjuene ble gjennomført på ca. 40 min, ett varte i 1 time og 20 min. Intervjuene ble gjennomført hos selskapene, noe som er i tråd med Kvaales (2005) råd om å skape trygghet og gode omgivelser for intervju personene. Alle intervjuobjektene tillot at intervjuene ble tatt opp på lydbånd. Det ble sjekket underveis i intervjuene at opptaket fungerte. På denne måten kunne en ha full konsentrasjon og oppmerksomhet på intervju personen og det ble mer flyt i dialogen. Samtlige ga tillatelse til at selskap og stillingstittel ble publisert i oppgaven.

#### 4.7 Dataanalyse

For å kunne analysere intervjuopptakene ble intervjuene transkribert fra tale til tekst i tråd med Kvale (2005). Arbeidet med transkriberingen gjør at man får repetert intervjuene og får god kjennskap til det innhentede datamateriale (Kvale, 2005). I første omgang ble alt

som kom frem under intervjuene skrevet ned. For å lettere kunne analysere intervjumateriale ble teksten også satt i struktur i forhold til emner og spørsmål.

I analysen ble det som var relevant for oppgaven trukket frem. Resultatet av dette er datamateriale som er tydeligere i forhold til oppgavens formål. Det er dette Kvale (2005) presenteres som *meningsfortetting* som en av fem analysemetoder. Videre ble intervjumateriale analysert i kronologisk rekkefølge i forhold til casene, samt i lys av teori med oppgavens fire forskningsspørsmål som tematisk koding;

1. *Hvorfor benytter virksomheter seg av ulike tilknytningsformer i bemanningsprosessen?*
2. *Hvordan benyttes employer branding i prosessen og er tenkemåten i employer branding avhengig av tilknytningsform?*
3. *Kan virksomheter, via bemanningsbyrå eller ekstern rekrutteringsrådgivning, styrke sitt employer brand?*
4. *Kan employer branding i bemanningsprosessen brukes som et virkemiddel for å skape varige konkurransefortrinn?*

#### **4.8 Reliabilitet og validitet**

Innhentet datamateriell inneholder eksempler fra den virkelige kontekst og har klar relevans til teori som er beskrevet. Teoretisk validitet er derfor oppnådd. Innhentet data er også beskrevet og analysert så nøyaktig som mulig for å sikre en høyest mulig deskriptiv validitet. Bruk av båndopptak i intervjuene sikrer nøyaktig informasjonsrapportering. En styrke i den deskriptive validiteten ville vært om det var flere personer som utførte intervjuene. Ved bruk av mange direkte siteringer fra intervjupersonene sikres det at innholdet og budskapet hos personene kommer frem nøyaktig slik de er ment og sikrer dermed fortolkende validitet.

Ettersom det benyttes åpne spørsmål kan det være vanskelig å oppnå samme funn om studien skulle vært gjennomført på nytt. Dette svekker oppgavens reliabilitet. Likevel kan oppgavens pålitelighet argumenteres for å være god da intervjuguiden som ble utarbeidet var grundig gjennomtenkt og inneholdt stikkord og oppfølgingsspørsmål for spørsmålene. Bruk av båndopptaker og transkribering styrker også oppgavens etterprøvbarehet.

Det kan spekuleres i om faktorer som kan påvirke oppgavens resultat er utelatt. Det er vanskelig og krevende å dekke alle elementer som kan være bidragsgivende for problemstillingen som studeres i oppgaven. Derfor kan det være risiko for at viktige

elementer ikke kommer frem. En svakhet kan være i tolkninger av både intervju spørsmål og svar. I noen tilfeller svarte ikke intervju personene på selve spørsmålet som ble stilt, slik intensjonen til intervjueren var. Ved å stille åpne spørsmål åpner en opp for irrelevant informasjon for oppgavens problemstilling. Dette kan svekke studiens validitet.

En svakhet for oppgaven kan være at intervju personene vil prøve å "male et perfekt bilde" av hvordan prosessene fungerer. De kan for eksempel ha en oppfatning av at svarene de formulerer bør være i tråd med hvordan selskapets prosesser ønskes å oppfattes, og ikke hvordan de faktisk finner sted. Dette kan føre til overdrevet positiv argumentasjon eller feilaktige beskrivelser. Intervjuene fremgår som realistiske og man kan anta at intervju objektene har vært ærlige. Likevel ville det være hensiktsmessig å intervju flere personer i selskapene, for å få et tydeligere bilde av realiteten som undersøkes.

#### **4.9 Etikk**

Gjennom hele prosessen har det vært viktig å ha fokus på etiske retningslinjer. Som Kvale (2005) påpeker, vil forskeren lettere kunne ta reflekterte avgjørelser dersom han/hun på forhånd kjenner til etiske problemstillinger som kan oppstå.

Det har vært viktig å behandle alle intervju personene med tillit, åpenhet og respekt. Ærlighet har vært en viktig faktor for å skape tillit. Jeg var tydelig og ærlig på min og oppgavens agenda da de ulike selskapene ble kontaktet. Alle intervju objektene ble spurt på forhånd om de godkjente at intervjuet ble tatt opp på lydbånd. Jeg var forberedt på at jeg måtte ha anonymisert datamateriale dersom noen av intervju personene ikke ville gi tillatelse til å bruke selskapsnavn og stilling i oppgaven. Her er tillitt særdeles viktig i forskningsprosessen.

Ved transkriberingen det viktig å ikke endre innholdet slik at den skriftlige fremstilling var identisk med muntlig.

## 5. RESULTATER

I denne delen presenteres resultater av intervjuene case for case. Til slutt presenteres resultater av en analyse av stillingsannonser fra de ulike bemanningsbyråene.

### 5.1 Employer branding via konsulentbyrå (case 1)

Dette caset viser oljeserviceselskapet Apply Sørco sin bemanningsprosess av innleide konsulenter via flere konsulentselskaper. Apply Sørco har rammeavtaler med ni forskjellige konsulentbyråer, deriblant Norwegian Petroleum Consultants og Amesto People. Det er ønskelig å finne ut hvorfor selskapet velger å benytte seg av så mange aktører og hvordan prosessen fungerer. Videre er det interessant å kartlegge hvordan konsulentbyråene arbeider for å gjøre kunden og stillingen attraktiv for sine kandidater, og om de i prosessen hjelper kunden med employer branding.

Apply Sørco har mål om å til enhver tid ha personer som selskapets prosjekter krever. Selskapet har en grunnstamme med faste ansatte som hele tiden vedlikeholdes, men benytter seg av innleide konsulenter i tillegg. Per mai 2014 har Apply Sørco ca. 600 ansatte inkludert innleid arbeidskraft.

#### 5.1.1 Innleid arbeidskraft

Innleie er ifølge ressurskoordinator brukt til å dekke toppene i prosjektene slik at selskapet slipper å ansette ekstra arbeidskraft på faste kontrakter. I tillegg forteller hun at spesialiststillinger ofte kan være innleide:

*”Hvis det er noen som bare skal inn å gjøre en midlertidig jobb, for eksempel 3-4 måneder, er det ikke hensiktsmessig å ansette en slik kandidat på fast kontrakt”.*

Selskapet har rammeavtaler med totalt ni konsulentselskaper. På spørsmålet om hvorfor de benytter så mange selskap svarer ressurskoordinator:

*”Det var litt uvanlig når vi valgte å gjøre det slik, men det var rett og slett ønskelig. Tanken var egentlig å smale det ned etter vi hadde vært i prosessen og brukt de i to år, men det ble faktisk ikke gjort etter de to årene. Vi bruker fremdeles like mange.”*

Videre forklarer hun at de ser på rekrutteringsprosessen som like enkel selv om de har mange byråer å forholde seg til. Hun forteller at det ikke er alle byråene som er like gode på alle typer stillinger, slik at de ulike konsulentselskapene utfyller hverandre. Hun sier

også at noen selskaper har vært mer aktive enn andre. Ressurskoordinator påpeker at det å ha for mye innleid arbeidskraft kan påvirke selskapets konkurransedyktighet i markedet:

*”For å vinne kontrakter i markedet nytter det ikke å ha for mye innleie, det stilles krav til hvor høy andel innleide som aksepteres av kundene. Men prosjektene kan også bli større underveis slik at man må fylle på med flere innleide.”*

### **5.1.2 Rekrutteringsprosessen i praksis**

Apply Sørco sender ut ”manpower requests” til alle sine ni ulike konsulentbyrå. I denne bestillingen står det hvilke stilling selskapet er på jakt etter, hvor lang erfaring og hvilken kompetanse og kvalifikasjoner de ønsker. Sammen med dette er det en kort beskrivelse av prosjektet og arbeidet som skal gjøres. Manpower requests er grunnlaget for at byråene skal kunne finne aktuelle kandidater.

Konsulentbyråene blir ansvarlig for å finne kandidater til stillingen innen den gitte fristen, og starter med å annonsere stillingen i ulike medier som finn.no, LinkedIn og egen nettside. Resten blir gjort med direkte søk og headhunting. For å komme i forkjøpet på alle de andre konsulentbyråene som har fått samme forespørsel, gjelder det å være rask.

*”Det er en standard på våre stilinger, at det er en 3-4 selskaper som legger ut samme stilling på finn.no. Da gjelder det å være kjappest på de som søker, for ofte søker kandidatene hos alle. Det gjelder i tillegg å finne noen som er bedre enn kunden søker selv. Og å ha nettverk og referanser til å ringe med en gang. Jo kjappere du er, jo mer folk du har for hånd, jo mer salg får du.”* (Senior rekrutteringskonsulent, NPC, 2014)

Rekrutterings manager i Amesto People er enig i at tempo og kvalitet er viktig tidligst mulig i prosessen:

*”Når vi får forespørsler fra kunder må vi være raske med å forstå hva de er ute etter, så må vi gå i nettverket vårt etter kandidater og kontakte de vi mener er aktuelle før konkurrentene våre kontakter dem.”*

I NPC og Amesto People blir kandidater som er aktuelle invitert til en uformell samtale om betingelser, arbeidsoppgaver og lignende. Velger Apply Sørco noen av kandidatene NPC har lansert, blir det en ny samtale for kandidaten, men denne gangen med Apply Sørco. Velger Apply Sørco å gå for denne kandidaten, sender de en ”bestilling”.

*”Det høres veldig formelt ut, men da skriver de at de ønsker å engasjere og bestille kandidat ”Per Persen” i perioden 01.04 til 01.12” (Senior rekrutteringskonsulent, NPC, 2014).*

Personen blir ansatt hos NPC, som igjen leier han/hun ut til Apply Sørco. NPC ansetter konsulenten fast, slik at selv om oppdraget hos Apply Sørco går ut, så er han/hun fortsatt ansatt i NPC. Når oppdraget går ut, går konsulentene inn i en ”30 dagers frist” som betyr at dersom NPC ikke finner nytt oppdrag innen 30 dager, så må de si opp. Amesto People ansetter også konsulentene fast i selskapet og har dermed en forholdsvis lik prosess som NPC.

### **5.1.3 Employer branding i prosessen**

#### **Fra kundens perspektiv**

Leder for rekruttering og ressurskoordinator forteller at employer branding for Apply Sørco er å bygge merkenavnet. Videre forteller de at Apply Sørco ikke har en konkret employer branding strategi. Selskapet har bygget nytt bygg med kontorlokaler på Forus, leder for rekruttering forteller at det er en form for employer branding. Selskapet fokuserer på annonsering og deltakelse på messer, men innrømmer at de ”ikke er av de mest profilerte selskapene i media”.

Apply Sørco sier de ønsker å profilere seg som en profesjonell høyteknologisk bedrift med høy kompetanse og kvalitet. Selskapet har slagord som ”Integrety”, ”Dynamic” og ”Passionate” og ønsker at disse ordene skal gjenspeile alt de gjør. Videre forteller de at mange konsulenter ønsker seg inn igjen etter å ha hatt oppdrag for selskapet. De tror dermed Apply Sørco er en attraktiv oppdragsgiver blant konsulentene. Apply Sørco er ifølge dem selv, en unik og attraktiv arbeidsplass i forhold til sine konkurrenter fordi selskapet har *”en kjekk tone med hverandre, gode kollegaer og godt arbeidsmiljø”* (Leder for rekruttering, Apply Sørco 2014).

Det fremkommer ikke spesifikke krav til employer branding annet enn det som har vært av krav i anbudsprosessen. At byråene kvalitetssjekker kandidatene før leveranse, fortelles det at er en selvfølge i denne bransjen. Ressurskoordinator forteller at innkjøpsavdelingen er ansvarlig for rammekontraktene hos Apply Sørco. Det forekommer ikke dyptgående evalueringer av byråene.



*”Når vi skal se på leverandører så ser vi på omsetning, hva de kan bidra med og hvor trygge de er som selskap. Dette er en prosess som innkjøpsavdelingen ivaretar hos oss.”*  
(Ressurskoordinator, Apply Sørco, 2014).

Videre påpeker ressurskoordinator at konsulentbyråene er kjente selskaper som har drevet med utleie i mange år og kjenner Apply Sørco som en del av bransjen.

### **Fra byråenes perspektiv**

På generelt grunnlag forteller senior rekrutteringskonsulent i NPC at de fleste kundene ønsker å bli fremstilt som seriøse og profesjonelle, men at de ikke alltid blir det. Han forteller at de har kunder som har negativt rykte som arbeidsgiver. Byrået merker dette spesielt dersom de får flere søkere fra disse selskapene;

*”Hvis det er fem stykk fra samme avdelingen i samme selskap som vil vekk, så må det være noe som skurrer litt. Da må vi være såpass ærlige, selv om vi vil ha nye inn der, at må vi spørre kunden hva som er galt.”* (Senior rekrutteringskonsulent, NPC, 2014).

For å sikre at konsulentene ikke skal oppleve dette, og dermed føle seg lurt, prøver NPC å spørre og grave om trivsel og miljø og ha ærlig kommunikasjon både med kandidater og kunder.

NPC opplever ikke at kundene har spesifikke krav til employer branding i rekrutteringsprosessen:

*”Det er ikke slik at kunden har krav til hvordan vi skal fremstille dem, hva vi skal si om dem som arbeidsplass, goder osv. Vi legger oss ikke opp i noe av det, fordi vi ansetter de hos oss, er de da på våre goder. De får ikke låne firmahytter og lignende. Det er sjelden. De godene de får er det vi har her.”* (Senior rekrutteringskonsulent, NPC, 2014)

Rekrutteringsmanager i Amesto People forteller at noen kunder er flinke til å fortelle hvordan det er å jobbe hos dem, men langt fra alle. For eksempel at de ikke bare sier ”her er det et godt arbeidsmiljø”, men at de sier *hvorfor* det er et godt arbeidsmiljø. Dette ved at kundene forteller om turer de har vært på, treningsmuligheter og arrangementer de har.

NPC sikrer seg kunnskap om sine kunder blant annet ved å spørre om hvilket team og avdeling personen skal inn i. Senior rekrutteringskonsulent i NPC forteller at rekruttererne, etter hvert som de har jobbet i byrået og i bransjen, vet mye om kundene både på fagområde og trivsel og miljø. Dermed er det lettere å gjøre stillingen og kunden attraktiv.

Ofte er stillingen attraktiv i seg selv sier han. Han forteller videre at det er til deres eget beste at de klarer å gjøre både stilling og kunde attraktive for den aktuelle kandidaten.

Amesto People har dialog med kunden gjennom telefon, møte og epost. Rekrutteringsleder forteller at det er viktig at de får en god bedriftspresentasjon for å få et klarere bilde av kunden.

*”Det gjelder å finne ut hva kandidaten vil”* (Senior rekrutteringskonsulent, NPC, 2014). Kandidatenes preferanser er ifølge rekrutteringsmanager i Amesto People en viktig faktor for å kunne finne den rette match for kunden;

*”Da handler det om å bli kjent med kandidaten. Folk er forskjellige, og man må finne ut hvilket type miljø kandidaten kan trives i. Det å være konsulent i forhold til det å være fast ansatt er sånn vi prøver å fange opp. Noen er trygghetssøkende og de har gjerne ikke lyst å ha store omskiftninger, da sender vi ikke disse kandidatene til selskap under oppbygging og med store endringer.”*

Alle intervjuobjektene fortalte at det er viktig at kandidatene får vite mye om prosjektene, da mange konsulenter har preferanser på hvilke type prosjekter de vil arbeide med.

*”Man må vinkle budskapet etter hvordan du ser kandidatene. En med 2-3 års erfaring kan vi tilby en annen type utvikling og en måte å bygge CV på, enn en som har 25 års erfaring. Det nytter ikke å snakke til han om å bygge erfaring, for han er gjerne mer erfaren enn noen andre. De med mest erfaring er ofte opptatt av rate, betingelser, hvilke prosjekter som er interessante, hvilke kunder som er interessante eller kun lønn.”* (Senior rekrutteringskonsulent, NPC).

I Amesto People prøver de å forberede kandidaten før samtalen hos kunden.

Rekrutteringsmanager forteller at det er mange faktorer hos kunden som kan gjøre inntrykk hos kandidaten. Hun nevner for eksempel lokaler og væremåte til den som skal intervju.

*”Vi er sjelden med på intervjuet hos kunden. Vi må kjenne kunden og den kontaktpersonen kandidaten skal treffe, og legge godt til rette for at de vet hvor de skal, hvem og hvordan den personen de skal snakke med er. Informasjon til kandidaten er veldig viktig. Det er også viktig med oppfølging i ettertid for å høre hvordan det gikk. Slik oppfølging er viktig både for kunden og kandidaten.”* (Rekrutteringsmanager, Amesto People, 2014).

Metoder som benyttes av både NPC og Amesto People er direkte søking gjennom annonser, sosial nettverk, bransjenettverk, byråets nettverk og rekrutterernes eget personlige nettverk. I NPC rekrutterer de flere kandidater gjennom nettverk enn ved annonsering. Senior rekrutteringskonsulent i NPC forteller at det er lettere å flytte konsulenter fra en stilling om de kun har vært der seks måneder eller ett år. Dette særlig i forhold til de som er fast ansatt og har vært i en bedrift over lengre tid. *”Vi prøver å gå etter de som er konsulenter fra før”* sier han.

Rekrutteringsleder og ressurskoordinator i Apply Sørco tror ikke de fleste konsulenter er opptatt av om selskapet de ønsker å arbeide for bruker bemanningsbyrå eller ikke;

*”Denne bransjen er litt gjennomsyret at det både er faste ansatte og innleide. Det er merkenavnet og hva de har hørt fra andre, om det er en kjekk og fleksibel arbeidsplass, hvilke goder det finnes, spennende prosjekter osv. Det er de tingene som teller. Hvem som utbetaler lønn, om det er et byrå eller om det er selskapet, er ikke så viktig for mange. Konsulentene er mest opptatt av spennende langvarige prosjekter, og selvfølgelig at det er en bra arbeidsplass. For fastansatte betyr miljøet i bedriften enormt.”*

Senior rekrutteringskonsulent i NPC anbefaler å holde seg til bemanningsbyrå som er store og solide. På denne måten kan de sikre kvalitet i prosessen med å leie inn konsulenter. Dette mener han kan øke selskapets attraktivitet som arbeidsplass. Videre påpeker han at det er mange små og useriøse aktører i markedet som benytter seg av snarveier. Han kan fortelle at NPC har levert så bra til en kunde, at kunden har redusert antall leverandører av konsulenter fra 20 til kun NPC og en til. Han mener dette har skjedd fordi NPC har gjort en så bra jobb at de ikke trenger de andre, det blir bare merarbeid for kunden.

Rekrutteringsleder i Amesto People tror at det er et fåtall av kundene som faktisk har tenkt gjennom hva de vil at et rekruttering- eller bemanningsbyrå skal formidle videre.

*”Noen sender oss PowerPoint presentasjoner som vi kan bruke, men innenfor konsulentinnleie tror jeg ikke det er så mange som har et bevisst forhold til det. Der er det nok noe å hente”.*

Videre sier hun at hun tror at selskap som bruker bemanningsbyrå viser at de har tenkt igjennom hvem de vil jobbe sammen med, og at de er opptatt av gode prosesser. *”Jeg tror det styrker selskapet å bruke bemanningsbyrå”.*

## 5.2 Employer branding via headhuntingbyrå (case 2)

I case 2 sees det på rekruttering via ”headhunting” til faste stillinger. OMV har gått fra å være 30 ansatte til å bli 100 ansatte i løpet av det siste året. Ansettelsene har stort sett vært teknisk senior kompetanse og de skulle skje fort.

OMV er kunde og BackerSkeie er leverandør av rekrutterings- og rådgivningstjenester. OMV fremmer behov om faste stillinger og BackerSkeie tar direkte kontakt med potensielle kandidater for å finne den beste match. Det var ønskelig å finne ut hvorfor og hvordan selskapene samarbeider. Blant annet hvordan BackerSkeie går frem for å finne kandidater som passer kundens behov, kultur, verdier og miljø. Altså om byrået får god innsikt i ”hvordan det er å jobbe der” og hvordan de formidler dette videre til potensielle kandidater.

### 5.2.1 Rekrutteringsstrategi

*I et marked som Stavanger, med mange olje- og gasselskap som er på jakt etter de samme hodene, skal du hele tiden være litt smartere enn de andre. (HR manager, OMV, 2014)*

OMV har en strategi på å ha flest mulig fast ansatte. Midlertidige stillinger rekrutterer OMV internt eller via bemanningsbyrå. Bruk av innleide konsulenter skjer når det dukker opp et midlertidig behov. For eksempel når den som er fast nyansatt ikke kan starte før om noen måneder, eller for å ta ”topper” i visse perioder. Dette skjer ikke ofte ifølge HR sjefen.

Ved rekruttering av faste ansatte har OMV en eksklusiv rammeavtale med BackerSkeie. Ved å velge kun én leverandør av denne tjenesten mener HR sjefen at OMV lettere får kontroll over hva som blir sagt på vegne av selskapet i arbeidsmarkedet.

*”Da bygger du opp kjennskap og kunnskap om organisasjon, om headhuntingsselskapet, og da jobber man for samme sak. Det er en vinnvinn; de får ro til å jobbe og finne den best kvalifiserte kandidaten, de brander oss på en god måte fordi de kjenner oss, og vi slipper å bruke tid på administrasjonsoppgaver som følger med i en rekrutteringsprosess.” (HR manager, OMV, 2014)*

HR sjefen forteller at gjennom å være involvert i prosesser med flere byråer/headhuntere som finnes i Rogaland (og på UK sektor), hadde ikke selskapet kunne hatt samme kontroll over informasjonsflyten. Dette ville gitt en mer uoversiktlig og uryddig rekrutteringsprosess ifølge HR sjefen.

Vedrørende midlertidig ansettelse har OMV hovedsakelig rammeavtaler med to forskjellige byrå; Randstad og Finnpersonal. Selskapet ønsker å benytte så få byrå som mulig fordi de krever ressurser i forbindelse med oppfølging for å sikre god dialog mellom utleier, arbeidstaker og OMV.

### 5.2.2 Rekrutteringsprosess

*”Man finner ikke opp kruttet i forhold til rekruttering, men man kan gjøre det grundig eller grundigere. Så gjelder det å gjøre det grundigst med en god kvalitet.”*

(Rekrutteringsrådgiver, BackerSkeie, 2014)

Det første som skjer i rekrutteringsprosessen er at OMV får behov for kompetanse og arbeidskraft. Dette behovet blir nedskrevet og formalisert gjennom en kravspesifikasjon som inneholder krav til den som skal ansettes og hvilke arbeidsoppgaver/ansvarsområder den skal fylle. I denne prosessen involveres BackerSkeie ved at de får kravspesifikasjonen presentert hos OMV, samt at de får mulighet til å bli kjent med avdelingen hvor vedkommende skal arbeide.

*”Det er viktig å kjenne lukten i lokalene, hvordan ser folkene ut, er de glade, triste, hvilken stemning er det, hvilket miljø er det, demografi, nasjonalitet, engelsk, norsk-engelsk, må de kunne urdu osv.”* (Rekrutteringsrådgiver, BackerSkeie, 2014)

BackerSkeie starter et søk i tillegg til eventuell annonsering. Da leter de opp kandidater etter kravspesifikasjonen som er utarbeidet. Byrået jobber ut ifra en ”longlist”, der alle kandidatene som har søkt og de selv har funnet er med. Aktuelle kandidater blir innkalt til førstegangsintervju der de kommer til BackerSkeie og snakker med en rådgiver om stillingen. Ut av listen, og etter å ha snakket med potensielle kandidater, lager de en ”shortlist” som inneholder kandidatene byrået mener passer til stillingen og selskapet.

*”Det kan av og til være at vi utfordrer OMV ved å legge til kandidater som ikke er helt like, slik at OMV begynner å tenke litt prosessuelt i forhold til hva de egentlig skal ha”* (Rekrutteringsrådgiver, BackerSkeie, 2014)

De aktuelle kandidatene møter OMV hos OMV. Der møter de stort sett ansatte fra HR og fagavdeling. Etter ansettelse gjennomfører BackerSkeie en undersøkelse som omhandler kvaliteten i rekrutteringsprosessen. Kandidaten blir også oppringt av byrået etter tre og seks måneder for å kartlegge blant annet trivsel. Ved ansettelse sendes det et brev som byrået kaller ”de 100 første dagene”. Brevet inneholder informasjon om hvordan selskapet

best mulig kan ivareta nyansatte. Ifølge byrået er den første tiden viktig for at vedkommende skal bli værende over lengre tid.

### 5.2.3 Employer branding i prosessen

*”Det er klart at employer branding er viktig for å få de beste hodene”.* (HR manager, OMV, 2014)

OMV har et sterkt fokus på employer branding. Ifølge HR manager er det fordi OMV ikke har vært så kjent i Norge. Videre forteller hun at selskapet er i en attraktiv posisjon og opplever at mange potensielle kandidater viser interesse. Selskapet har en egen employer branding strategi i Norge, men arbeider ikke med employer branding på lik linje som de gjør på hovedkontoret i Wien. I Wien har de en egen avdeling med employer branding som ansvarsområde. Strategien til OMV Norge har først og fremst vært å få navnet og logoen kjent. Videre kommer det frem at de beste ambassadørene for selskapet er de ansatte.

*”Vi ønsker at alle ansatte skal fortelle hvor fantastisk bra det er å jobbe i OMV, og anbefale venner og kjente å skifte jobb til OMV. Det er kanskje den beste branding vi kan få. Der føler jeg vi har lykket ettersom vi har ansatte som sender CV til HR avdelingen ukentlig. Vi har faktisk ikke hatt ansatte som har sluttet, annet av naturlig frafall. Det er et veldig godt tegn.”* (HR Manager, OMV, 2014)

OMV stiller krav til kvalitet. Ved å sikre god kvalitetssjekk, vet OMV at kandidater som kommer til intervju faktisk er interessert i stillingen og at alt av papirer og informasjon er korrekt.

*”Employer branding er kjempeviktig i forhold til hva BackerSkeie sier, hva de gjør, og hva de kan om OMV. Da er det viktig å ha en aktør som ikke bare kjenner veldig godt til oss som selskap, men også til kultur og hvilken type mennesker som faktisk jobber her.”* (HR Manager, OMV, 2014)

Rekrutteringsrådgiver i BackerSkeie forteller at BackerSkeie kjenner OMV godt, og dermed har et veldig godt bilde av hvordan selskapet vil fremstilles. Videre forteller han at selskapet er lett å profilere som en attraktiv arbeidsgiver.

*”De viser at de er en virksomhet som støtter, de er en vinnende gjeng. Det er et trygt selskap. De har et langsiktig perspektiv og de fremstår som veldig stødige samtidig som*

*de tør og satse. De har et veldig dynamisk lederteam som kommer fra forskjellige steder og har muskler innen forskjellige områder. De fremstår som et sterkt team som vil veldig mye.”*

Han forteller også at de prøver å behandle alle på en best mulig måte og at det er viktig at alle får svar:

*”Alle skal behandles riktig, om noen ikke fikk jobben så betyr ikke det at de er dårlige. Den rette til den stillingen er kanskje en annen. Jeg liker ikke når noen sier ”du nådde ikke opp”. Et automatisert svar skal alle få, men det er også noen som fortjener en mer utdypende samtale, spesielt de som vi drar gjennom hele prosessen.”*

(Rekrutteringsrådgiver, BackerSkeie, 2014)

*”Jeg ser at det er mangel på kompetanse, og alle er på jakt etter de samme hodene. Jeg tror at headhunting som rekrutteringsmåte virkelig er den beste. Vi har fått en mye bedre kvalitet på rekruttering både på prosessen og på dem vi rekrutterer, med å faktisk jobbe intensivt med ett byrå. (HR Manager, OMV, 2014)*

HR Manger er usikker på om det å benytte seg av et headhuntingbyrå styrker OMV sitt rykte som arbeidsgiver, men er sikker på at det ikke blir dårligere.

*”Vi har et profesjonelt selskap som jobber på vegne av oss som selger oss veldig godt inn. Så om vi styrker OMV sitt employer brand, er ikke så godt å si, men det blir hvert fall ikke dårligere som det ville ha gjort om vi hadde hatt 20 forskjellige aktører.” (HR Manager, OMV, 2014)*

Rekrutteringsrådgiver i BackerSkeie er enig i at det er vanskelig å vite effekten av samarbeidet, men han påpeker at de bringer inn ekstra profesjonalitet og kompetanse.

*”I alt vi gjør så ønsker vi å være profesjonelle slik at kandidaten har en godt inntrykk av OMV. Vi vil selge OMV best mulig, og behandle kandidatene best mulig på vegne av de. Vi representerer ikke selskapet, for vi er oss, men vi kan fortelle om OMV. Vi kan prøve å gjøre et godt inntrykk. Jeg tror det kan hjelpe de omdømmemessig, forutsatt at vi gjør en god jobb og at vi har et godt renommé i markedet”. (rekrutteringsrådgiver, BackerSkeie, 2014)*

### 5.3 Employer branding via bemanningsbyrå (case 3)

Case 3 studerer oljeserviceselskapet Halliburton sin bemanningsprosess av innleid arbeidskraft via bemanningsbyrå.

*”Vi skal ansette de rette folkene i de rette stillingene, til den rette tiden, til den rette summen av penger.”* (Supervisor Admin Employment, Halliburton, 2014).

#### 5.3.1 Innleid arbeidskraft

Halliburton benytter seg av bemanningsbyrå og innleid arbeidskraft typisk ved korte og midlertidige stillinger, som svangerskapspermisjoner, sommerjobber og ekstra ressurser i prosjekter. Fordelene med å bruke innleid arbeidskraft fra byrå er ifølge Supervisor Admin Employment hovedsakelig tidsbesparelse.

*”Vi sparer tid for alt byrået gjør. Det er som regel dyktige rekrutterere i byråene, og i en travel hverdag er det godt med litt hjelp”.* (Supervisor Admin Employment, Halliburton, 2014).

Direktør i Hytech Personnel er enig i at virksomheter sparer tid og ressurser ved å leie inn arbeidskraft: *”En prosess som de selv ville brukt et par tre uker på, tar nå 2 til 3 dager å få respons på.”*

Videre nevner han at kundene, fordi de ofte har kontrakter med forskjellige byråer, får bredere dekning av stillingen. Dermed øker sjansen for å få flere søkere. Han påpeker at kundene betaler ekstra for den innleide arbeidskraften, men at de slipper kostnader som arbeidsgiveravgift, ansvaret med lønn, feriepenger og faktorer rundt det å ha en ansatt. *”Denne besparelsen er nok større enn kostnaden med å leie inn fra et vikarbyrå.”* (Direktør, Hytech Personnel, 2014).

Til slutt nevner han at det er bedrifter som benytter seg av såkalt ”try and hire”, som egentlig ikke er lov i Norge. Altså at de leier inn arbeidskraft via byrå for å så fastansette personen om den fungerer godt i stillingen.

#### 5.3.2 Rekrutteringsprosessen i praksis

Halliburton lager forespørsel med tittel, varighet, kvalifikasjonskrav, arbeidsoppgaver og hvilke personlige egenskaper som er ønskelig. Forespørselen blir sendt til bemanningsbyråene som selskapet har rammeavtaler med, deriblant Hytech Personnel.



Hytech Personnel går gjennom forespørselen med Halliburton for å være sikre på at de har forstått behovet. De går i første omgang gjennom sine egne systemer for å kartlegge om det er noen internt som er ledig eller blir ledig i perioden kunden skisserer. Hvis ikke annonseres stillingene. Søknader som kommer inn blir vurdert fortløpende og potensielle kandidater tas inn til intervju. Det er byråets ansvar å kontakte referanser og kvalitetssikre CV-er og dokumenter.

*”Referansesjekk er noe vi holder hellig. Det skal gjennomføres minst to referansesjekker per kandidat. Dette gjelder uansett om det er noen vi kjenner og om de har vært hos oss før. Vi sjekker kompetansen og at papirer på at alt stemmer. Selv om oppdraget bare varer i et par dager, gjør vi samme prosess.”* (Direktør, Hytech Personnel, 2014)

Halliburton gjennomfører deretter intervju med kandidatene som er aktuelle. Leder i Hytech Personnel påpeker at noen kunder kvalitetssjekker kandidater også etter at byrået har gjort det, for eksempel ved å kontakte referanser. Dersom kandidaten blir valgt, vil vedkommende få et arbeids- og lønnstilbud fra byrået for den aktuelle perioden.

### **5.3.3 Employer branding i prosessen**

#### **Fra kundes perspektiv**

Halliburton ønsker å fremstå som et profesjonelt selskap med uformelt arbeidsmiljø;

*”Når folk spør hvordan arbeidsmiljøet er her, så pleier jeg å si at vi ikke er så ”stive”, vi er nok mer litt ”casual”. Jeans er lov, ikke bare på fredagen. Det er høy takhøyde, ingen spørsmål er dumme. Jeg tror vi er et menneskelig selskap”* (Supervisor Admin Employment, Halliburton, 2014).

Hun forteller at selskapet bruker begrepet employer branding mer og mer etter å ha hørt det på morgenmøter, rekrutteringskurs og lignende. Videre sier hun at Halliburton Norge nå lager en bevisst strategi på å beholde ansatte. Den inneholder blant annet en policy på holde sluttintervju med alle ansatte som sier opp. Videre forteller hun at selskapet har sport og sosiale klubber som tiltrekker folk. De prøver å delta på messer og karrieredager.

Bemanningsbyråene har gjennomgått anbudsprosesser med Halliburton. Da var det ifølge Supervisor Admin Employment mange kriterier som for eksempel pris og krav om at byrået tar minimum to referanser på alle aktuelle kandidater. Det kreves at det innhentes attester og vitnemål samt at CV-ene verifiseres. Utenom dette har ikke Halliburton krav til

hvordan byrået skal fremstille selskapet, sett bort fra en generell presentasjon som alle aktuelle kandidater skal se.

### **Fra byråets perspektiv**

Leder i Hytech Personnel forteller at de i mange tilfeller blir en forlenget arm av kundens HR avdeling. Videre forteller han at byråets oppgave er å finne de beste kandidatene til kunden og informere kandidatene så godt som mulig om hva som møter dem hos selskapene. Kunnskap om kunden får byrået blant annet fra møter, men også fra tidligere eller nåværende medarbeidere som har vært eller er leid ut til bedriften. Han forteller at kundene stort sett er åpne og forteller dersom de har personalutfordringer eller problemer i avdelingen byrået skal rekruttere til:

*”Kunden sier da gjerne ”vennligst forbered medarbeideren på at det kan være litt støy”. Så mange ganger kan folk som kommer fra et byrå, ha mer informasjon og være mer forberedt når de kommer til kunden enn det de hadde vært om kunden skulle ansette selv.”*

Videre påpeker han at kommunikasjon og oppfølging av kunden er det viktigste i prosessen. Det holdes forberedende møter, blant annet for å forutse fremtidige behov for arbeidskraft. Videre forteller han at det er viktig at de innleide skal være fornøyd med byrået som arbeidsgiver, med kunden som oppdragsgiver og med den felles oppfølgingen som blir gjort. Han påpeker at alt byrået gjør har en form for salgsverdi, eller markedsverdi. *”Vi gjør to typer salg; 1) selger våre tjenester til kunden, og 2) selger våre tjenester til kandidaten for at de skal velge oss og ikke andre byrå.”*

Han påpeker at det er viktig å ikke overselge stillingen i salgsprosessen. *”Man skal helst underselge litt, slik at kandidaten får en positiv opplevelse ved oppstart. Det verste som kan skje er at kandidaten kommer svevende inn, og går rett i bakken fordi det den har blitt fortalt ikke stemmer.”*

Direktøren i Hytech Personnel opplever ikke at kundene har spesifikke krav til hvordan byrået skal fremstille kunden annet enn en standard presentasjon om selskapet. *”Vi har sjeldent eller egentlig aldri opplevd at vi har fått føringer på hvordan vi skal fremstille kundene som arbeidsgiver.”*

For å gjøre det lettere å fremstille sine kunder som attraktive, passer byrået på å ha attraktive kunder med attraktive stillinger. Leder i Hytech Personnel forteller at fordi

oljebransjen i Rogaland er så attraktiv i seg selv, markedsføres kunden veldig lite fra byrået:

*”Ofte står det i stillingsannonse ”attraktiv kunde i oljebransjen, og her i området er det attraktivt i seg selv. Det skal gjerne ikke så mye mer enn det til for å skape attraktivitet rundt stillinger. Har vi en stilling som går offshore, så får vi med en gang 300 søkere. Har vi en stilling som går på å sortere tomflasker på et bryggeri, så får vi nok veldig få søkere slik markedet er nå.”*

Han påpeker at det derfor er lite markedsføring i prosessen og at det er kundens ansvar selv å være en attraktiv arbeidsgiver, men at de i noen tilfeller prøver å hjelpe kunden:

*”Det er ikke vårt ansvar å gjøre kunden attraktive. Det kan være at vi i de tilfeller kunden har vært åpen om diverse problemer internt, at vi prøver å markedsføre kunden som seriøs. Men vi gjør egentlig veldig lite, kanskje de som driver med rekruttering/headhunting av faste stillinger gjør mer av den branding.”*

Gjennomføring av intervjuene tilpasses stillingstype og kandidatens bakgrunn og erfaring. Kommunikasjon og budskap i intervjuet er et fokusområde og tilpasses til ulike søkere:

*”Vi rekrutterer og leier ut forskjellig personell. Alt i fra en som kun har ungdomsskole og skal jobbe med en spylejobb til en som har en tung utdanning og skal jobbe som avdelingsleder. Her endrer vi for eksempel klesstil etter hvordan kleskoden er der de skal jobbe. Enten om den er uformell med jeans eller om den er pen med dress. Det blir som om kandidatene skulle ha kommet til kunden selv.”*

Direktør Hytech Personnel tror at employer branding på noen måter kan styrke kundens merkevare som arbeidsgiver. Da er det viktig å benytte leverandører som er ryddige, seriøse og har et godt rykte forteller han.

*”Kundene våre er ofte konkurrenter. Derfor kan det være attraktivt for en kunde å gå via et byrå for at det nøytraliserer terskelen for kandidater å ta kontakt angående stillinger.”*

På denne måten får kunden tilgang til potensielle relevante kandidater som de ellers ikke ville fått tilgang på. Videre tror han i andre tilfeller at kunder med sterkt navn og merkevare heller burde søke etter kandidater selv. Han påpeker også at kandidater som ikke konkret oppfyller kundens kvalifikasjonskrav, men som likevel får stillingen, vil sitte igjen med et positivt inntrykk av både byrået og kunden:

*”Terskelen for å søke er nok lavere for folk med lavere kvalifikasjoner enn det kunden egentlig vil ha, spesielt i tider hvor det er mangel på kompetanse. Den personen som får en mulighet vil definitivt være positivt innstilt på ikke bare byrået, men også kunden som ga de muligheten.”*

Direktør i Hytech Personnel hevder at de midlertidige ansatte blir tatt bedre vare på enn om de var midlertidig ansatt på vanlig måte i selskapet: *”Hvis du arbeider for et byrå, så vil byrået når det nærmer seg oppdragsslutt jobbe for å finne nye oppdrag. Da har vi gjerne et nytt oppdrag til medarbeideren når de går ut av oppdraget.”*

Intervjupersonen i Halliburton tror bruk av bemanningsbyrå kan være med på å skape omdømme som attraktiv arbeidsgiver: *”Det hører jeg fra mange byråer også, at det er mange av deres kandidater som spør om å bli lansert for stillinger i Halliburton”* (Supervisor Admin Employment, Halliburton, 2014).

#### **5.4 Analyse av utlysningstekster**

OMV/Backerskeie sin utlysning for Sr. Concept Engineer (vedlegg 3) i lys av Engelund og Buchhave (2009) sin budskapsmodell, viser at annonsen kommuniserer seks av seks verdibudskap:

- Grunnlag: Stillingsannonsen legger vekt på at OMV er ett ambisiøst selskap med vilje og egenskaper til å skape en lang og velstående fremtid i Norge.
- Mennesker: De skriver at arbeidsmiljøet er godt og med inspirerende kollegaer. Det påpekes ikke hvorfor arbeidsmiljøet er godt og hvordan kollegaene er inspirerende.
- Arbeid: Konkret oversikt over arbeidsoppgavene, samt muligheten til å arbeide med spennende prosjekter.
- Organisasjon: Informasjon om organisasjonen, lisenser, planer og kapasiteter.
- Muligheter: Refererer til utviklingsmuligheter og spennende prosjekter.
- Goder: Nevner ikke goder som lønn og bonus, men nevner at de har nye kontorer med pen beliggenhet.

I stillingsannonsene til NPC, Amesto People og Hytech Personnel for SR. Process Engineer (vedlegg 4, 5 og 6) ser en at samme stilling blir lyst ut fra flere bemanningsbyrå. I stillingsannonsene er det byråenes employer brand som blir vektlagt og det står ingen eller svært lite informasjon om oppdragsgiver. Få av temaene Engelund og Buchhave

(2009) fremhever i budskapsmodellen for EVP blir benyttet for å fremheve stillingen og/eller oppdragsgiver:

- Grunnlag: Det står ingenting i stillingsutlysningene om hvordan arbeidet skal gi mening til den aktuelle kandidat.
- Mennesker: Hvilke mennesker en skal arbeide med og sosialt miljø er ikke nevnt.
- Arbeid: Konkrete oversikt over arbeidsoppgavene listes opp og er tilnærmet lik i alle annonsene.
- Organisasjon: Alle utlysningene har informasjon om bemanningsbyråene. Kun Amesto People nevner kunden, da som ”a rapidly growing oil & gas company”. Hvilken organisasjon kandidaten eventuelt skal arbeide for fremkommer ikke.
- Muligheter: Kun NPC nevner muligheter, men da hos NPC og ikke oppdragsgiver.
- Goder: Ingen av stillingsannonsene nevner goder som lønn, bonus, ferie eller personalgoder som er en del av et selskaps employer brand.

## 6. DISKUSJON

I denne delen av oppgaven vil resultater og funn drøftes i lys av teori og settes i system etter forskningsspørsmålene. Innledningsvis presenteres et sammendrag av funn fra caseresultatene.

### 6.1 Sammendrag av caseresultater

I case 1 og 3 fremkommer det at selskapene benytter innleid arbeidskraft for å dekke topper i prosjekter, spare tid, få bedre kostnadskontroll samt for å tilegne selskapene spesialistkompetanse. I case 2 var fokuset på faste ansettelser hvor OMV benytter seg av en eksklusiv rammeavtale med headhuntingbyrå for spare tid, øke kvalitet og kontroll. Videre mener selskapet at de har fått høyere kvalitet på rekrutteringsprosessen og potensielle kandidater.

I case 1 og 3 bruker kunden flere bemanningsbyrå, og alle byråene er enige om at tempo, nettverk og kvalitet er viktig i rekrutteringsprosessen. I prosessen benyttes annonsering og direkte søking. I annonsene blir kunden ofte anonymisert. Bemanningsbyråenes goder vektlegges ettersom det er byråene som blir kandidatenes arbeidsgiver. Videre i case 1 og 3 ble det avdekket at selskapene ikke har konkrete employer branding strategier for å tiltrekke kandidater. Bemanningsbyråene i de to casene forteller at de sjelden får føringer på hvordan de skal fremstille kunden. Det stilles ikke krav til byråene annet enn det som ble inngått i anbudsprosessen. Det er innkjøpsavdelingene hos kundene som har ansvaret for rammekontraktene.

Alle casebyråene arbeider for å gjøre stillingene attraktive ved å informere om arbeidsoppgaver og prosjekter. Stillingene og kundene er ofte attraktive i seg selv, fordi de er i en attraktiv industri; oljeindustrien. Et funn er at det er langt ifra alle kundene som er flinke til å fortelle hvordan det er å jobbe hos dem, samtidig som det fremkommer av byråene at det å ha kunnskap om trivsel og arbeidsmiljø hos kunden er viktig. Videre er det enighet om at for å finne den riktige ”match”, er det viktig å bli kjent med kandidatene. Kunde og byrå i case 2 er usikre på om bruk av headhuntingbyrå styrker selskapets employer brand, men er enige om at det gir en profesjonalitet og kvalitet i rekrutteringsprosessen som det er vanskelig å oppnå ved å bruk av flere leverandører. I case 1 og 3 fremkommer det at det er viktig å benytte seg av bemanningsbyråer som er seriøse og har et godt rykte. Ved å bruke bemanningsbyrå, mener kundene at de får tilgang til et høyere antall relevante potensielle kandidater og at de innleide får god oppfølging.

## **6.2 Hvorfor benytter virksomheter seg av ulike tilknytningsformer i bemanningsprosessen?**

Oppgavens første forskningsspørsmål skal avdekke grunner til at selskap benytter seg av ulike tilknytningsformer i rekrutteringsprosessen.

For alle tre selskapene var det klart ønskelig å ha flest mulig faste ansatte i organisasjonen. Fast ansettelse var vanlig ved behov for kompetanse i stillinger over en ubestemt tidsperiode og for å sikre oppbygd kjernekompetanse og stabilitet internt i organisasjonen. Dette er i tråd med Barney og Wright (1998) og ressursbasert teori knyttet til å utvikle bedriftsspesifikke metoder internt i selskapet. Intern fast organisering av kjernekompetanse vil også skape forutsigbarhet og en mer eller mindre konstant arbeidsstyrke (Fahle, 2009). For å være konkurransedyktig i markedet, var det også viktig for oljeserviceselskapet i case 1 å ikke ha for mange innleide i forhold til faste ansatte. Dette fordi for mange innleide kunne svekke konkurransevne og kontinuitet. Ved å fast ansette medarbeidere som har arbeidsoppgaver som ligger tett mot selskapets strategiske kjerne, kan selskapet beholde kunnskapsbaserte kjernekompetanse internt i organisasjonen i tråd med Nesheim (2014).

Bjaalid og Mikkelsen (2014) påpeker at headhunting er vanligere blant stillinger høyt oppe i organisasjonen. Dette ble bekreftet av selskapene i alle tre casene. Alle fortalte at de hadde brukt assistanse og profesjonell rådgivning ved ansettelse av faste stillinger som lederstillinger og stillinger som krevde unik og spesifikk kompetanse. Ettersom det er kostbart å få gjennomført hele rekrutteringsprosessen av eksterne leverandører, bør virksomheten vurdere om de skal benytte hjelp til hele eller deler av prosessen (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). At alle selskapene er villig til å betale for eksterne rekrutteringstjenester, kan vitne om knapphet på menneskelige ressurser.

Rekrutteringsrådgiver i BackerSkeie og HR sjef i OMV legger vekt på at selskapene gjennom å benytte seg av ekstern rekrutteringskompetanse, oppnår en profesjonell, effektiv og kvalitetssikker rekrutteringsprosess. Dette er i tråd med Bjaalid og Mikkelsen (2014) som nevner tidsbesparelse, effektivisering og kvalitetskontroll som motivasjon for å benytte ekstern hjelp i rekrutteringsprosessen.

Bjaalid og Mikkelsen (2014) nevner at eksterne byråer kan mangle kunnskap om selskaper og dermed også om hvilken kompetanse og type mennesker det er behov for å rekruttere. Denne usikkerheten og risikoen sier selskap og byrå i case to at de forhindrer ved å ha et tett og eksklusivt samarbeid med høy grad av involvering. En slik eksklusiv rammeavtale

gir ifølge Nesheim og Rørvik (2011) tette relasjoner og skaper høy grad av avhengighet til leverandøren. Videre påpeker Nesheim og Rørvik (2011, s. 33) at en slik relasjon er krevende og skaper stort press på forventinger om leveringsevne. Ifølge rekrutteringsrådgiver i BackerSkeie gir kundens press om leveringsforventinger incentiver til å gjøre arbeid av høy kvalitet. HR sjef i OMV mener bestemt at ved å kun ha en leverandør vil selskapet ha bedre kontroll over hva som kommuniseres om sine stillinger i arbeidsmarkedet.

Hovedargumentene for å leie inn ekstern arbeidskraft, var ifølge selskapene i casene å ta ”toppene” i hektiske perioder og få tilgang til spesialkompetanse i tråd med Gabrielsen, Gran, Mostervik og Nesheim (2007) sine funn. Ved kun å ha de ressursene som det til en hver tid er behov for, unngår selskapene høye faste kostnader i perioder med lav aktivitet. En kan anta at innleid arbeidskraft er en måte å ha kontroll over personalkostnadene på, i stedet for å benytte seg av nedbemanning i perioder med lavere aktivitet. Dette er i tråd med Bjaalid og Mikkelsen (2014) som nevner kostnadsbesparelser og fleksibilitet som positive sider ved å leie menneskelige ressurser på kontrakt og ikke ansette i faste stillinger.

Gabrielsen, Gran, Mostervik og Nesheim (2007) nevner at utprøving for fast ansettelse er en vanlig grunn til at selskaper benytter eksterne konsulenter og annen midlertidig innleid arbeidskraft. Ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2014) er ikke dette lovlig, men gjøres likevel. Flere av intervjupersonene i undersøkelsen bekrefter også at ”try & hire” stadig vekk gjøres i bransjen og ofte ses som et virkemiddel blant bemanningsbyråene for å tiltrekke seg kandidater.

Casebedriftene påpekte at arbeid med rekruttering er krevende og at det var bra med ekstern hjelp i prosessen. Ved å sette ut midlertidig rekruttering til eksterne byråer vil en spare tid og frigjøre ressurser internt. Disse ressursene kan brukes på andre HRM relaterte oppgaver. Ved å benytte seg av flere erfarne bemanningsbyrå, mener selskapene at de lettere kan dekke ulike fagområder og få bredere tilgang til potensielle kandidater.



### **6.3 Hvordan benyttes employer branding i prosessen og er tenkemåten i employer branding avhengig av tilknytningsform?**

Oppgavens andre forskningsspørsmål handler om employer branding i relasjonen mellom kunde, bemanningsbyrå og potensielle kandidater. Med dette spørsmålet er hensikten å avdekke hvordan employer branding fremkommer i bemanningsprosessen og om selskapene har ulike syn på employer branding ved de ulike tilknytningsformene.

I case 2 var et funn at OMV har stort fokus på employer branding ved rekruttering av faste stillinger. Selskapet har en egen employer branding strategi som går ut på å gjøre selskapets navn og logo kjent og senere rekruttere i henhold til denne. Ved å gjøre navn og logo kjent i tillegg til å legge ut stillingsannonser gjør OMV seg synlig i markedet. Fra analysen av stillingsannonser ble det avdekket av OMV/BackerSkeie kommuniserte seks av seks verdibudskap i henhold til Engelund og Buchhave (2009) sin budskapsmodell. De får dermed frem budskap og verdier som skal gi potensielle kandidater økende motiver for å ville arbeide for selskapet. Denne merkevarebyggingen kan resultere i en usynlig relasjon mellom OMV og potensielle fremtidige ansatte (Aaker & McLoughlin, 2007). Selskapet får mulighet til å markedsføre sine prosjekter og fremtidige planer i annonsene, samtidig som de kan vise til nettside for mer informasjon. At selskapet har en egen employer branding strategi kan vitne om at bedriften har god oppfatning om sin egen identitet og at de er strategisk bevisste på hvordan de skal fremstille selskapet som en attraktiv arbeidsplass. Dette skal, ifølge Engelund og Buchhave (2009), gjøre selskapet bedre rustet til å skape en god sammenheng mellom identitet, profil og image.

Hvordan en virksomhet ønsker å fremstilles (employer brand) og hvordan de faktisk oppfattes (image) kan avvike fra hverandre fordi virksomheten vanskelig fullt ut kan kontrollere sitt eget image (Engelund & Buchhave, 2009). Ved å benytte seg av kun ett headhuntingbyrå til å rekruttere faste ansatte, mener OMV at selskapet oppnår god kontroll over hvilke budskap (EVP) som kommuniseres på vegne av bedriften. Ved et eksklusivt samarbeid vil BackerSkeie få en tettere relasjon til selskapet og dermed ha gode forutsetninger for å kommunisere "hvor fantastisk det er å arbeide for OMV". Når rekrutteringsrådgiver i BackerSkeie forteller om OMV er det tydelig at han innehar mye kunnskap om selskapet og hvilke kandidater han mener passer til selskapets kultur og strategier. Han gir også et detaljert bilde av "hvordan det er å jobbe der". Det tette

samarbeidet kan dermed anses som et verdifullt virkemiddel for å kommunisere et tydelig employer brand.

OMV får økt tilgang på rekrutteringskompetanse og styrker sin mulighet til å gjennomføre en ryddig rekrutteringsprosess der aktuelle kandidater får god oppfølging med tett kontakt. Selskapet legger vekt på at BackerSkeie skal kjenne organisasjonen og kulturen for å kunne markedsføre OMV på en god måte. De mener dette skjer naturlig på grunn av den tette relasjonen mellom selskapene. OMV bør være oppmerksom på at kompetansen til å tiltrekke seg og velge kandidater, forblir utenfor selskapet ved bruk av ekstern rådgivning. De gjør seg dermed avhengig av relasjonen til rekrutteringsselskapet i tråd med Nesheim og Rørvik (2011). Kompetanse om hvordan å tiltrekke gode kandidater kan ses som en verdifull ressurs for selskapet og det kan diskuteres om denne kompetansen bør ligge innenfor selskapets kjernekompetanse. Dette gjelder spesielt i bransjer hvor human kapital er en knapp ressurs. Det ressursbaserte perspektivet til Barney og Wright (1998), som legger vekt på at kjernekompetanse skal være internt, kan dermed bli utfordret.

Funn i case 1 og 3 var at det er lite fokus på employer branding av kunden ved innleie av personer til midlertidige stillinger. Selskapene forteller at de ikke har strategier for eller bruker mye ressurser på employer branding i denne type rekrutteringsprosesser. Bemanningsbyråene forteller at kundene ikke stiller krav til hvordan de vil fremstilles til potensielle kandidater:

*”Det er ikke slik at kunden har krav til hvordan vi skal fremstille dem, hva vi skal si om dem som arbeidsplass, goder osv. Vi legger oss ikke opp i noe av det, fordi vi ansetter dem hos oss, er de da på våre goder. De får ikke låne firmahytter og lignende. Det er sjelden. De godene de får er det vi har her.”* (Senior rekrutteringskonsulent, NPC, 2014)

*”Noen sender oss PowerPoint presentasjoner som vi kan bruke, men innenfor konsulentinnleie tror jeg ikke det er så mange som har et bevisst forhold til det. Der er det nok noe å hente”. (Rekrutteringsleder, Amesto People, 2014).*

*”Vi har sjeldent eller egentlig aldri opplevd at vi har fått føringer på hvordan vi skal fremstille kundene som arbeidsgiver.”* (Direktør, Hytech Personnel, 2014).

*”Det er ikke vårt ansvar å gjøre kunden attraktive. Det kan være at vi i de tilfeller kunden har vært åpen om diverse problemer internt, at vi prøver å markedsføre kunden som seriøs. Men vi gjør egentlig veldig lite, kanskje de som driver med*

*rekruttering/headhunting av faste stillinger gjør mer av den branding.*” (Direktør, Hytech Personnel, 2014).

Manglende fokus på employer branding ved innleie til midlertidige stillinger er ikke i tråd med Dyhre og Parment (2013) som påpeker viktigheten av at oppdragsgiverne konsekvent må kommunisere sin employer branding til bemanningsbyråene. Spesielt hvordan de skal markedsføre kunden i møte med potensielle kandidater. Videre hevder Dyhre & Parment (2013) at kundene må sikre at alle søkere får et godt inntrykk av selskapet. En kan anta at kundene vanskelig kan sikre dette da de ikke er bevisste på å utnytte bemanningsbyråene som en kommunikasjonskanal for sitt employer brand.

Det er likevel hensiktsmessig for byråene å fremstille både stilling og kunden attraktivt for å oppnå salg og økonomisk profitt. I rekrutteringsprosessen oppstår det derfor markedsføring av både kunden og byrået. Det blir en todeling i forhold til Backhaus og Tikoo (2004) sin definisjon av employer brand og inndeling i ”offerings” og ”environment”. Byråene markedsfører sine egne ”offerings”, men samtidig kunden som arbeidsplass og ”environment”. En kan anta at en slik todeling kan medføre vanskeligheter med å kommunisere et tydelig employer brand.

Når stillingene blir utlyst i diverse kanaler blir de ikke utlyst med navn og logo på oppdragsgiver, men under bemanningsbyråets navn. Kun Amesto People av bemanningsbyråene i case 1 og 3 nevnte kunden, men også da anonymt, som ”a rapidly growing oil & gas company” i stillingsannonsene. En kan dermed dra paralleller til det Bjaalid og Mikkelsen (2014) nevner ved lukkede rekrutteringsprosesser, hvor selskap går glipp av markedsføringsgevinster som kan oppstå ved eksternt utlysning. Apply Sørco og Halliburton går glipp av verdifull markedsføring og kommunikasjon av selskapets verdibudskaper ved rekruttering av innleid arbeidskraft. Det fremkommer også at det er stor konkurranse mellom bemanningsselskapene om å tilby kandidater til de samme stillingene. Dermed blir det viktig for bemanningsbyråene å markedsføre seg selv. En kan anta at dette går utover markedsføringen av kunden, da fokus vil være på mulighetene og fordelene i det aktuelle byrået. Ved å benytte seg av eksklusive avtaler ville en eliminert denne konkurransen og byrået kunne fokusert mer på å markedsføre kunden. På den andre siden kunne en gått glipp av aktuelle kandidater på grunn av smalere markedsføring av stillingen.

Av stillingsannonsene fremgår det tydelig at få av verdibudskapene i budskapsmodellen ble benyttet for å fremheve stillingen og/eller oppdragsgiver. Dette resulterer i at kunden i utlysningen på ingen måte blir differensiert fra sine konkurrenter. Det forekommer ikke employer branding i annonsene.

Leder for rekruttering i Amesto People påpeker at det er langt ifra alle kundene som er flinke til å fortelle hvordan selskapene er som arbeidsplass. Det bør da stilles spørsmålsteget med hvilke muligheter bemanningsbyråene har for å markedsføre kunden ovenfor kandidatene. De klarer ikke, i tråd med Sullivan (2004), å reflektere organisasjonens attraktivitet når de ikke innehar informasjon fra kunden om hvordan det er å arbeide der.

Mye kan tyde på at valg av tilknytningsform påvirker virksomhetens employer branding tenkemåte. Ved innleie kan det virke som om selskapene legger mindre vekt på hvordan selskapet blir fremstilt som arbeidsgiver. Dette kan være nettopp fordi selskapet ikke ser på seg selv som arbeidsgiver. Mange bedrifter ser også på forholdet som midlertidig, og bruker dermed lite eller ingen ressurser på employer branding i disse prosessene. Selskapene benytter flere leverandører og har dermed ikke like god kontroll over hvordan selskapet blir fremstilt til potensielle kandidater. Selskapene bør tenke over konsekvensen av å ikke benytte employer branding ved rekruttering av midlertidige ansatte. De midlertidige ansatte vil etter hvert utgjøre et stort antall potensielle ambassadører for selskapet.

Basert på caseresultatet blir tenkemåten i employer branding annerledes ved rekruttering av faste ansatte gjennom headhuntingbyrå. Her kan det virke som om employer branding er et fokusområde fordi selskapet ansetter kandidater med et langsiktig perspektiv. Selskapet er mer delaktig i rekrutteringsprosessen og markedsfører seg med et tydeligere employer brand.

#### **6.4 Kan virksomheter, via bemanningsbyrå og ekstern rekrutteringsrådgivning, styrke sitt employer brand?**

Det tredje forskningsspørsmålet undersøker selskapenes mulighet til å styrke sine employer brand ved å benytte bemanningsbyrå. Styrker og svakheter belyses i et employer branding perspektiv.

Ved å benytte bemanningsbyrå i rekrutteringsprosessen får kundene tilgang til personell som har rekruttering som spesialisering. Selskapene får tilgang til byråenes nettverk og

kompetanse. Tilgang til nettverk kan være med på å optimere selskapets evne til å tiltrekke seg riktige medarbeidere i tråd med Engelund og Buchhave (2009). Nettverket blir bredere ved at de får en nøytral part mellom seg og potensielle kandidater. Det kan med dette være lettere å få tilgang til et bredere utvalg. Eksempler på slike kandidater kan være personer som er ansatt hos kundens konkurrenter eller av ulike grunner ikke er etisk riktig for kunden å kontakte direkte.

OMV er ikke BackerSkeies eneste kunde. Det er naturlig å anta at BackerSkeie har like tette relasjoner til sine andre kunder som de har til OMV. Gitt at OMVs konkurrenter også benytter seg av samme rekrutteringstjenester kan det være vanskelig å påstå at samarbeidet kan gi grunnlag for konkurransefortrinn. Med dette menes at nettverk og kompetansen OMV får tilgang til, via BackerSkeie, også vil være tilgjengelig for andre kunder. Det samme gjelder bemanningsbyråene i case 1 og 3. Byråene som spesialiserer seg på innleie av arbeidskraft til olje- og gassindustrien, har ofte kunder som konkurrerer med hverandre. Dette fremkommer blant annet i case 3. Når byråene skal fremstille alle sine kunders stillinger som attraktive kan en anta at det vil gå ut over kundens evne til differensiering. Å differensiere seg blant sine konkurrenter er et av hovedformålene med markedsføring (Aaker & McLoughlin, 2007). Dette kan en anta blir vanskelig i en innleieprosess, spesielt om byråene ikke ser det som deres ansvar å differensiere kundene som arbeidsplass. Det er ifølge byråene opp til kunden å gjøre dette. Kundene i case en og tre har på sin side lite fokus på markedsføring i innleieprosessen.

Avstanden mellom employer brand og image bør være så minimal som mulig og kan minskes ved at selskapet oppnår forståelse for sine målgruppens tolkninger og reaksjoner (Engelund & Buchhave, 2009). Slik kan en tilpasse sitt employer brand til målgruppene (Engelund & Buchhave, 2009). Når selskaper benytter eksterne leverandører i rekrutteringsprosessen, er det naturlig at det er leverandøren som oppnår forståelse for kandidatens tolkninger og reaksjoner. Dermed må denne kunnskapen overføres fra byrå til kunde om det skal ha verdi for kundens employer brand. Dette kan ses som et argument for en tett relasjon mellom kundebedrift og bemanningsbyrå. Det fremgår at Halliburton opplever at mange av byråene forteller om etterspørsel etter å bli lansert for selskapet. Apply Sørco forteller at mange av de tidligere innleide konsulenter ønsker seg tilbake. Slik informasjon er verdifull for selskapenes employer branding. Her vil det, i tråd med Engelund og Buchhave (2009), være gunstig for selskapene å innhente informasjon for å

avdekke hvilke faktorer som gjør selskapene attraktive for å kunne påvirke sitt employer image.

Samtlige av selskapene som blir intervjuet vektlegger tidsbesparelse, profesjonalitet og tilgang på ressurser når de forteller om fordelene ved å bruke bemanningsbyrå i rekrutteringsprosessen. Omfattende kvalitetskontroll og hjelp til seleksjon blir utført av bemanningsbyråene. I en slik prosess er det viktig med tillitt for å unngå dobbeltarbeid og sikre effektivitet. Et funn i case 3 var at noen av Hytech Personnel sine kunder kvalitetssjekker aktuelle kandidater selv om byrået allerede har gjennomført slik kvalitetssjekk. Selskap bør streve etter å oppnå tillitt til bemanningsbyrået slik at dobbeltarbeid kan unngås. Dette fordi tidsbesparelse, ifølge selskapene, er en av hovedgrunnene til å benytte bemanningsbyrå. En kan anta at selskapene ved hjelp av bemanningsbyråene får bedre tid til å arbeide med kompetanseutvikling og andre HRM-oppgaver i stedet for rekruttering. Dette kan en anslå at vil styrke selskapenes employer brand over tid.

Det bør være fokus på at det ikke skal være for tidkrevende å administrere byråene. Tidsforbruket kan muligens reduseres ved å minimere antall byråer. Ifølge Nesheim og Rørvik (2011) er hyppig kontakt og møter viktig for å få avkastning i samarbeidet mellom kundebedrifter og bemanningsbyrå. En tett relasjon øker byråets kunnskap om kundebedriftens strategier. Dersom byråene innehar slik kunnskap kan de lettere finne kandidater som passer inn i selskapene (Nesheim og Rørvik, 2011). Etersom kundebedriftene i case 1 og 3 benytter seg av flere leverandører kan en anta at hyppig kontakt, for å følge opp kontrakter og skape gode relasjoner, vil være tid- og ressurskrevende. En kan anta at selskapene kontinuerlig forandrer seg og at det kan være vanskelig for bemanningsbyråene å opprettholde kontroll over hva kundene foretar seg til enhver tid. Dette vil være en ulempe når selskap benytter seg av mange leverandører og ikke har tid og ressurser til å sørge for tette relasjoner med samtlige. Dette kan resultere i at byråene ikke har god nok kjennskap til kundene (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Uten kjennskap om kundens kultur og strategier vil det være vanskelig for byråene å fremstille kunden slik kunden ville gjort selv.

Dersom en antar at byråene bruker mer tid på oppfølging av kandidatene enn det selskapene ville hatt ressurser til å gjøre selv, kan kandidatene få bedre inntrykk av rekrutteringsprosessen. Inntrykket kandidaten får gjennom rekrutteringsprosessen vil være

med å danne inntrykket av selskapet som arbeidsgiver (Grimsø, 2004). En kandidat som ikke får svar på sine henvendelser kan sitte igjen med dårlig inntrykk, som i verste fall kommuniseres videre i kandidatens nettverk. En kan anta at en bedre kvalitet på rekrutteringsprosessen er med å danne positive assosiasjoner og styrke et selskaps employer brand.

Selskapene får tilgang til ekstra ressurser med erfaring innen HR når de benytter seg av bemanningsbyrå. Disse ressursene kan opptre som eksterne rådgivere ved behov. Senior rekrutteringsrådgiver i NPC og direktør i Hytech Personnel forteller at dersom kunden har problemer i avdelinger, kan de være støttespillere og forberede kandidatenes forventninger. Byråene merker dersom kunden har negativt rykte som arbeidsplass og er villige til å evaluere, diskutere og hjelpe kunden med å forbedre dette. Det vil være i både kundens og byråets interesse at kunden har et attraktivt omdømme. På denne måten vil byråene kunne hjelpe selskapene med å forbedre sitt employer brand.

En kan se at innleiebedriftene blir anonymisert i stillingsannonnene når de lyser ut via flere bemanningsbyrå. Dermed går selskapene glipp av annonsenes markedsføringseffekter. Stillingsannonser kan være virkemiddel for å bygge en merkevare av selskapet som en attraktiv arbeidsplass (Grimsø, 2004, s. 83). Grimsø påpeker også at annonser bør markedsføre selskapet som en attraktiv arbeidsplass fordi annonsen blir lest av mange flere enn kun aktive arbeidssøkende. Dette kan være en grunn til at bemanningsbyråene velger å markedsføre seg selv i annonsene. Ved bruk av bemanningsbyråer overlater en kontrollen av store deler av rekrutteringsprosessen til en ekstern aktør. En kan da miste oversikt over hva som blir kommunisert om selskapet og hvilke forventninger som skapes til selskapet som arbeidssted. Det er viktig med god koordinering og konsistens i employer branding (Engelund & Buchhave, 2009). Dersom arbeidsoppgavene, verdier og utviklingsmuligheter blir kommunisert utydelig, kan det skape forventninger som ikke kan innfris. Med dette kan det oppstå brudd på den psykologiske kontrakten nevnt i Engelund og Buchhave (2009).

Ved rekruttering via bemanningsbyrå mister selskapet kontrollen over de første møtene kandidaten har angående stillingen. De første møtene vil i henhold til Taylor og Collins (2000) påvirke interessen i en videre prosess. En gjør seg dermed avhengig av bemanningsbyråene for å sikre kandidatens videre interesse.

Senior rekrutteringskonsulent i Npc påpeker at for å tilfredsstillte kundene, og for å skape et konkurransefortrinn blant konkurrerende byrå, etterstrebes det å finne kandidater som er *bedre* enn kunden søker. Bedre kan bety at kandidaten har høyere utdanning, lengre eller bredere erfaring, kan flere språk eller lignende. Fordi byråene har ønske om å tiltrekke seg og ”selge” de beste kandidatene, har de også intensiver for å markedsføre stillingen som attraktiv. Dersom byrået får tak i bedre kandidater enn kunden selv ville klart, vil det være med å styrke selskapets employer brand. Dette fordi det er attraktivt å ha dyktige medarbeidere.

I case 1 og 3 kommer det frem at det er innkjøpsavdelingen i selskapene som har ansvaret for rammeavtalene med bemanningsbyråene. Byråene har vært på anbud og i anbudsprosessen ble byråene vurdert etter pris, kapasitet og kvalitet. Samme kriterier blir trolig benyttet ved evaluering. Kundeselskapene har ikke spesifikke krav til hvordan byråene skal fremstille selskapene utenom generell informasjon. At innkjøpsavdelingene har ansvaret for rammeavtaler på leverandører av menneskelige ressurser, og evaluerer dem på kriteriene nevnt over, kan linkes til økonomisk basert HRM eller hard HR der de innleide sammenlignes med finansielle eller fysiske ressurser (Gill, 1999). Det fremkommer ikke at HR funksjonen er involvert i prosessen ved valg og evaluering av bemanningsbyrå. Man kan dermed påstå at det fokuseres svært lite på employer branding i disse prosessene. Et forslag kan være å inkludere HR når rammeavtaler knyttet til menneskelige ressurser skal inngås og følges opp. Dersom det stilles krav til employer branding i avtalene med bemanningsbyråene, vil selskapets employer brand bli tydeligere, ikke bare ved faste ansettelse, men også ved innleie.

OMV mener at de har fått bedre kvalitet på rekrutteringsprosessen ved å bruke headhuntingbyrå. Inntrykket potensielle søkere sitter igjen med av prosessen er med på å danne assosiasjoner til selskapet som arbeidsgiver (Backhaus & Tikoo 2004; Grimsø, 2004). En kan anta en bedre kvalitet på rekrutteringsprosessen er med å danne positive assosiasjoner og styrke OMV sitt employer brand.



### **6.5 Kan employer branding i bemanningsprosessen brukes som virkemiddel for å skape varige konkurransefortrinn?**

Oppgavens siste forskningsspørsmål tar for seg employer branding i et ressursbasert perspektiv.

Selskapets employer brand kan ses som en ressurs. For at et selskaps omdømme som arbeidsgiver skal kunne være et konkurransefortrinn, må blant annet krav om unikheter tilfredsstilles. Som Barney (1991) argumenterer, vil en ressurs være et konkurransefortrinn dersom den er en verdifull mangelvare i markedet. Som HR manager i OMV og NAVs bedriftsundersøkelse for 2014 nevner, er flinke og kompetente medarbeidere mangelvare. Barneys (1991) forutsetning om heterogenitet er dermed gjeldene. Det kan også argumenteres for at arbeidsmarkedet og menneskelige ressurser har begrenset mobilitet, da det i mange tilfeller vil være krevende å flytte mennesker fra et selskap til et annet. Menneskelige ressursene må være vanskelig å få tilgang til dersom de skal være kilder til varig konkurransefortrinn (Barney, 1991). Økende bruk av midlertidig innleid arbeidskraft kan være med på å øke mobiliteten i arbeidsmarkedet. Dette kan ses som en trussel for kunnskapsbaserte selskapers konkurransevne. En kan med dette anta at et godt employer brand blir viktig for å fastholde flinke medarbeidere.

For at employer brand skal ses som en verdifull ressurs, må employer branding resultere i at virksomheten øker eller styrker sin attraktivitet som arbeids- eller oppdragsgiver, og dermed oppnår unike og flinke medarbeidere som igjen øker selskapsverdien. Selskapsverdien kan øke fordi selskapet, med sine kunnskapsbaserte ressurser, vil være bedre rustet til å nøytralisere trusler og utnytte muligheter i tråd med Dollinger (1999).

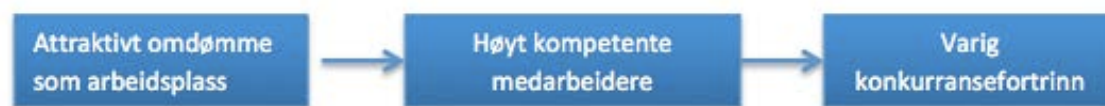
Et sjeldent employer brand kan gi et selskap varige konkurransefortrinn fordi en sjelden merkevare som arbeidsplass vil kunne gi fordeler som høyt antall kvalifiserte søkere til selskapet. For at employer branding skal være grunnlag til konkurransefortrinn, må selskapet oppleves som mer attraktivt enn dets konkurrenter (Kvalsvik, 2013). Et sjeldent employer brand kan være vanskelig for konkurrenter å kopiere fordi det kan være komplekst og dermed vanskelig for andre å forstå. Som Kvalsvik (2013) nevner, må det ligge mer bak et selskaps attraktivitet enn bare økonomiske og tradisjonelle goder ettersom konkurrerende selskap havner ulikt på omdømmerangeringer. Om selskap markedsfører seg med symbolske, psykologiske og emosjonelle verdier slik Backhaus og Tikoo (2004) og Engelund & Buchhave (2009) foreslår, vil de lettere kunne differensiere seg fra sine konkurrenter og dermed kunne oppnå et sjeldent og unikt employer brand som ikke lar seg

kopiere. Den usynlige relasjonen mellom potensielle kandidater, ansatte og selskapet kan for andre selskap være så kompleks at det varige konkurransefortrinnet ikke kan forstås og dermed heller ikke kopieres. Selskapets employer brand kan dermed være kilde til varig konkurransefortrinn.

Det er viktig å påpeke at employer brandet, virksomhetens omdømme som arbeidsgiver eller arbeidsplass, ikke må kunne substitueres. Med dette menes at det ikke finnes tilsvarende ressurser som gjør at konkurrerende selskaper kan oppnå de samme fordeler. Engelund & Buchhave nevner at den største utfordringen i ekstern markedsføring er at potensielle kandidater har forskjellige preferanser ved vurdering av et selskaps attraktivitet som arbeidsplass. For noen er prosjekter og teknologi viktigere enn hvordan organisasjonskulturen er. Det er derfor viktig, som Barrow og Mosley (2005) påpeker at selskapets employer brand tilpasses til ulike målgrupper.

Arbeidet med employer branding må være organisert, og employer brandet må være konsistent med selskapets andre merkevarer som produkter og tjenester, og selskapets totale "corporate brand" (Backhaus & Tikoo, 2004). For å sikre en god organisert employer branding prosess bør det utarbeides en employer branding strategi i tråd med Engelund & Buchhave (2009). Denne strategien bør være en del av HRM arbeidet i selskapet.

Dersom en virksomhet klarer å få tak i høyt kvalifiserte medarbeidere på grunn av et godt employer brand, vil employer branding i bemanningsprosessen være et virkemiddel for å skape varig konkurransefortrinn. Figur 9 illustrerer dette.



Figur 9: Employer branding som konkurransefortrinn (egenutviklet)

## 7. AVSLUTNING

### 7.1 Konklusjon og ledelsesmessige konsekvenser

*Hvordan og i hvilken grad hjelper rekrutterings- og bemanningsbyrå sine kunder med employer branding i rekrutteringsprosessen?*

Bemanningsbyrå hjelper sine kunder ved å sikre effektivitet, kvalitet og kompetanse i bemanningsprosessen. Selskapene opplever prosessen som mer ryddig og profesjonell. På denne måten kan kundene, indirekte, oppnå et sterkere employer brand om inntrykk potensielle søkere får gjennom rekrutteringsprosessen er positive. Et tett og eksklusivt samarbeid med rekrutteringsbyrå anses som et verdifullt virkemiddel for å kommunisere et tydelig employer brand. Selskaper som benytter mange leverandører til innleie av arbeidskraft, kan oppnå en bredere dekning av søkere, men vil på den andre side ha problemer med opprettholde tett kontakt for å få utbytte av relasjonen. Bedrifter som benytter bemanningsbyrå som anonymiserer kunden, vil gå glipp av markedsføringseffekter.

Det er i liten grad fokus på kundens employer branding ved innleie av midlertidige ansatte. Selskapene har ikke strategier for eller bruker mye ressurser på employer branding i denne type rekrutteringsprosesser. Bemanningsbyråene i case en og tre bekrefter dette ved å fortelle at kundene ikke stiller krav til hvordan de vil fremstilles til potensielle kandidater. Innkjøpsavdelingene er ansvarlige for valg og oppfølging av rammeavtalene. En kan anta at kundebedriftene ser på innleie av arbeidskraft på lik linje som en leveranse av utstyr eller teknologi. Et forslag er å inkludere HR i valg og oppfølging av rammekontrakter slik at employer branding får en sentral posisjon i prosessen.

Oppgavens funn gir grunnlag for å antyde at valg av tilknytningsform påvirker virksomhetens employer branding tenkemåte. Ved rekruttering til faste stillinger er det klart mer fokus på employer branding enn ved rekruttering til midlertidige stillinger. Oppgaven baserer seg riktignok på kun en undersøkelsesenheter når det gjelder faste stillinger via bemanningsbyrå og en ytterligere studie anbefales for å eventuelt gi grunnlag for generalisering.

Oppgavens største funn er et behov for mer fokus på employer branding ved rekruttering av midlertidig innleid arbeidskraft. Innleie av arbeidskraft anses som vanlig i olje- og gassindustrien. Som belyst i teorien, kan rekrutteringsprosessen på mange måter ses som en markedsføringskanal for selskapets employer brand. Selskapets merkenavn og rykte som arbeidsplass, burde være viktig ved tilknytning av innleie som det er ved tilknytning av faste ansatte. Ikke minst fordi de innleide etter hvert vil utgjøre en stor gruppe med potensielle ambassadører for selskapet. Ved å stille høyere krav til hvordan bemanningsbyrå skal fremstille selskapet, spesielt med fokus på verdibudskap i stillingsannonsene, er det grunn til å tro at kundene kan oppnå et sterkere employer brand. At det ikke benyttes employer branding i høy grad ved rekruttering til midlertidige stillinger åpner for et stort potensial for differensiering for de selskapene som tar det i bruk.

Formålet med employer branding er for selskapet, å bli den foretrukne arbeidsplass blant dens konkurrenter. På denne måten vil selskapet oppnå høyt kvalifiserte og lojale medarbeidere som kan gi selskapet konkurransefortrinn med kunnskap, kompetanse og egenskaper. For å få utbytte av employer branding i rekrutteringsprosessen, bør virksomheter ha et bevisst forhold til hvem de er, hvordan de vil fremstilles og hvordan de skal formidle dette alene, men også via bemanningsbyrå.

Oppgaven konkluderer med at virksomheter med fordel kan stille flere og høyere krav til hvordan byråene skal fremstille selskapet som et godt sted å jobbe. Oppgavens funn kan tyde på at selskaper ikke har reflektert over hvor viktig rekrutteringsprosessen er for selskapets employer brand.

## **7.2 Forslag til videre forskning**

Oppgavens tema bør utforskes nærmere. Det meste av litteratur innen employer branding tar ikke hensyn til det komplekse trepartsforholdet som oppstår når virksomheter benytter bemanningsbyrå for å tilegne seg arbeidskraft. Dette merkes godt da det, i litteraturen, snakkes om attraktiv ”arbeidsgiver” og lite om alternative tilknytningsformer som gjør at et selskap ikke får formell status som arbeidsgiver, men likevel er avhengig av et godt employer brand blant potensielle kandidater.

Et forslag til videre forskning vil være å ta med søkere i forskningsprosessen, og dermed prøve å kartlegge søkerens inntrykk av hvordan byråene markedsfører kunden som

arbeidsgiver/arbeidsplass. Det vil også være interessant å finne ut hvilket inntrykk kandidater som ikke ble tilbudt en stilling har av kunden etter å ha fått et avslag.

Ettersom olje- og gassbransjen er en attraktiv bransje, kan et forslag være å studere andre bransjer som ikke oppfattes som like attraktive, og dermed vil være mer avhengig av et godt employer brand.

Arbeidet med oppgaven har vært interessant og det vil være spennende å se hvordan employer branding, spesielt via bemanningsbyrå, utvikler seg i fremtiden.

## 8. REFERANSELISTE

- Aaker D.A. & McLoughlin D. (2007). *Strategic Market Management: European Edition*. Chichester, UK: John Wiley and Sons Ltd
- Abraham, Katharine G., & Susan K. Taylor. 1996. "Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence." *Journal of Labor Economics* 14(3), 394– 424.
- Alsos, K. & Jensen, S., J. (2013). Bemanningsbransjens gråsoner. Fafo. 2013(20).
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier. Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. I Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). *The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations*. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/47/>
- Barley, S. R., & Kunda, G. (2006) Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 45-66.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol 2(1), 99-120.
- Barney, J. & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management Journal*, 37(1), 31-46.
- Barney, J.8. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2.edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Barrow, S. & R. Mosley (2005). *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Chichester, Wiley.
- Bastesen, J. & Nesheim, T., (2008). Bemanningsutfordringer i oppstartsfasen: Fra idealistisk kunstnerverksted til formell organisasjon. *Beta*, 02/2008, 40-53.
- Bjaalid, G. & Mikkelsen, A. (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I A. Mikkelsen & T.Laudal. *Strategisk human resource management*, s. 139-196. Oslo CappelenDamm.

- Brewster, C. & Larsen, H. H. (2000). *Human resource management in Northern Europe: trends, dilemmas, and strategy*, Blackwell Oxford.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/47/>
- Cappelli, P. Crocker-Heftel, A. (1996) Distinctive Human Resource are Firms Core Competencies. *Organizational Dynamic*. 24(3), 7-22
- Cardon, M. S. (2003). Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management*, 42(4), 357-373.
- Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham R. L. (2002). Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted. *Personnel Psychology*, 55, 461-490.
- Carmeli, A. og Schaubroeck, J. (2005). How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations, *Human Resource Management*, 44 (4), 391–412.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., Nord, W. R., (2006). *The SAGE handbook of organization studies*. London: SAGE.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Conner, K.R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five school of thoughts within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, 17, 121-154.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design. Qualitative & Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. The United States of America: Sage Publications Inc.
- Dollinger, M. J. (1999). *Entrepreneurship. Strategies and Resources*. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Dyhre, A. & Parment, A. (2013). *Employer Branding: Alt du behøver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*. Malmø: Liber AS
- Engelund, H. & Buchhave, B. (2009). *Employer branding som disiplin*. København: Samfundslitteratur.
- Esholdt, L. & Isachsen, K. (1991). *Headhunting: en rekrutteringsmetode*. Otta: TANO A.S.
- Fahle, B. (2009). *Bruk av eksterne konsulenter i olje- og gasssektoren og lederutfordringer knyttet til dette*. Masteroppgave i Endringsledelse, Universitetet i Stavanger.

- Farnham, D. (2010). *Human Resource Management in Context: Strategies, Insights and Solutions*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Fredriksen, J.I. & Sørebo, Ø. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Magma*, 3, 42-53.
- Gill, C. (1999). *Use of Hard and Soft Models of HRM to illustrate the gap between Rhetoric and Reality in Workforce Management*, RMIT Business.
- Granhøy-Markussen, E. & Granhøy-Markussen, M. (2013). *Hva fremmer og hva hemmer HRM sin strategiske innflytelse? En kvalitativ studie av HRM sin innflytelse i organisasjoner*. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Norland) Kvaløysletta.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*.
- Grimso, R. E. (2004). Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Hagelien, E. (2010). Rogaland - et stort marked for bemanningsbransjen. Lastet ned 23.04.2014 fra <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=2080&categoryID=8>
- Heilmann, P., Saarenketo, S. & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Houseman, Susan N. 2001. "Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: Evidence from an Employer Survey." *Industrial and Labor Relations Review* 55(1), 149–170.
- Johansen, S.T. & Mikkelsen, A. (2014). Beste tilpasning innenfor HRM og strategi. I A. Mikkelsen & T.Laudal. *Strategisk human resource management*, s. 154-198. Oslo CappelenDamm.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary, and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26, 341-365.
- Kaufman, B. E. (2007). Theorizing Human Resource Management and the Firm's Demand for HRM Practices. *Andrew Young School of Policy Studies (Georgia State University) Research Paper Series- -Working Paper*, 07--30.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Science*, 7, 502-518.
- KPMG topplederundersøkelse 2012 Hentet fra [http://www.kpmg.no/arch/\\_img/9828603.pdf](http://www.kpmg.no/arch/_img/9828603.pdf)
- Dysvik, A & Kuvaas, B. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM*, Bergen, Fagbokforlaget.



- Kvale, S. (2005). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvalsvik (2013) Hentet fra <http://www.evidente.no/2013/02/11/varige-konkurransefortrinn-innen-employer-branding/>
- Leveraas, P., Temahefte HR Norge (2013) Hva bør HR vite om Employer Branding. Nedlastet 20.03.2014 fra [http://www.hrnorge.no/dokument/medlemsgoder/temahefter/Alt\\_du\\_trenger\\_\\_vite\\_om\\_Employer\\_Branding.pdf](http://www.hrnorge.no/dokument/medlemsgoder/temahefter/Alt_du_trenger__vite_om_Employer_Branding.pdf)
- Lloyd, S. (2002). Branding from the inside out. Business Review Weekly. I A.Mikkelsen & T.Laudal. Strategisk human resource management. Oslo: CappelenDamm.
- López-Cabrales, A., Valle, R., & Herrero, I. (2006): "Contribution of core employees to organizational capabilities and efficiency". *Human Resource Management*, 45(1), 81–100.
- Marchington, M. & Wilkinson, A (2012) *Human Resource Management at Work*. London, Chartered Institute of Personnel and Development Fifth edition.
- Marchington, M., Cooke, F. & Hebson, G. (2008). Human resource management across organizational boundaries. i Wilkinson, A., Bacon, N, Redman, T. & Snell, S., *The Sage Handbook of Human Resource Management*, London: Sage.
- Matusik, S. (1997). Motives, use patterns and effects of contingent resource use in entrepreneurial firms. *Frontiers of Entrepreneurship research 1997 Edition*.
- Mikkelsen, A. (2014). Finnes en beste praksis innenfor HRM. I A. Mikkelsen & T.Laudal. *Strategisk human resource management*, s. 106-154. Oslo CappelenDamm.
- Minchington, B, (2010). Employer Brand Leadership – A Global Perspective, Collective Learning Australia. I A.Mikkelsen & T.Laudal. *Strategisk human resource management*. Oslo: CappelenDamm.
- NAVs bedriftsundersøkelse 2014. Nedlastet 27.05.2014 fra <https://www.nav.no/Lokalt/Østfold/Presse+og+media/Pressemeldinger/Bedriftsundersøkelsen+2014.381896.cms>
- Nesheim, R. & Rørvik, R. (2011). *Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder. SNF-rapport nr. 02/11. Bergen: SNF*.
- Nesheim, T. (2014). Finnes en beste praksis innenfor HRM. I A. Mikkelsen & T.Laudal. *Strategisk human resource management*, s. 285-307. Oslo CappelenDamm.
- Nesheim, T. (2002). National employment regimes and firms' staffing arrangements: Insights gained from comparing Norway as an "idealtypical case" with the United States and the United Kingdom. *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 18, 299-314

Nesheim, T., & Hersvik, I. –M. (1999). Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma*, 2, 89-97.

Nesheim, T., Fahle, B. & Tobiassen, A. E. (2012) When external consultants work on internal projects: Exploring managerial challenges, in Koene, B., Galais, N. and Garsten, C. (eds.): *Management and Organization of Temporary Agency Work*. Routledge.

Nesheim, T., L. Gabrielsen M. Gran og M. Mostervik (2007): "Bruk av eksterne konsulenter i oljevirksomheten: Faglig integrasjon og kompetanseutfordringer". *Magma*, nr. 5.

NHO Service. Verdt å vite om bemanningsbransjen. Nedlastet fra 10.05.2014 fra <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=5043&categoryID=167>

Nielsen, M.F. (red) (2004). Spin, selvfremsstilling og samfund: public relations som reflekterende praksis. Fredriksborg: Børsens Forlag. I Engelund, H. & Buchhave, B. (2009). *Employer branding som disiplin*. København: Samfundslitteratur.

Orlitzky, M. (2007). Recruitment strategy. I Boxall, P., Purcell, J. og Writht, P, M. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: The Oxford University Press.

Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, USA.

Pieper, R. (1990). *Human resource management*. Berlin: Walter de Gruyter.

Roberson, Q. M., Collins, C. J., & Oreg, S. (2005). *The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations*. Retrieved [insert date], from Cornell University, School of Industrial and Labor Relations site: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/47/>

Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (2005). *Strategic human resource management: theory and practice*, [Maidenhead], The Open University.

Sennels, M., og Olsen, J., (2001) Image-rekruttering med dobbelt effekt. I Larsen, H., H., (2001) *Noget for noget? Rekruttering og fastholdelse av højutdannede*. København: Berlinske Annoncecenter.

Silverman, B.S. (2002). *Organizational economics*. I Baum, J. A.C. (ed.): *Companion to organizations*. Oxford: Blackwell.

Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass – Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal.

Sullivan, J. (1999). Stop Being Boring - Become The "Talked About" Company In Order To Build Your Employment Brand. I Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Sullivan, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. I Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.

Sullivan, J. (2004). Eight Elements of a Successful Employment Brand. *ER Daily*, 23, 501-17.

Taylor, M. S. & Collins, C. J. (2000). Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice. Hentet fra Cornell University: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/568>

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources, *Harvard Business Review* 76 (1),124-134,

#### **Nettsider:**

Karrierestart. (2014). Apply Sørco. Hentet 10.05.2014, fra <http://karrierestart.no/bedrift/2514>

Npc. (2014). Om npc. Hentet 10.05.2014, fra <http://www.npcco.no/norsk/om-npc>

Amesto People. (2014). Amesto People og Top Temp slås sammen. Hentet 10.05.2014, fra <http://www.amesto.no/Rekruttering-og-konsulentutleie/Aktuelt1/amesto-og-toptemp-slas-sammen/>

Finn.no. (2014). Amesto People. Hentet 07.06.2014, fra <http://www.finn.no/finn/job/fulltime/object?finnkode=48726692&searchclickthrough=true>

OMV Norge. (2014). Om OMV (Norge) AS. Hentet 10.05.2014, fra [http://www.omv-norge.no/portal/01/no/omv\\_no/OMV\\_i\\_Norge/Om\\_OMV](http://www.omv-norge.no/portal/01/no/omv_no/OMV_i_Norge/Om_OMV)

BackerSkeie. (2014). Om oss. Hentet 10.05.2014, fra <http://www.backerskeie.no/no/c-12-Om-Oss.aspx>

Finn.no. (2014). Halliburton. Hentet 07.06.2014, fra <http://www.finn.no/finn/job/fulltime/object?finnkode=49053446&searchclickthrough=true>

Halliburton. (2014). Virksomhet. Hentet 07.06.2014, fra <http://www.halliburton.no/newsread/index.aspx?nodeid=5112>

Hytech Personnel. (2014). Hytech 10 år. Hentet 10.05.2014, fra <http://hytech.no/hytech-personnel/hytech-10-ar>

Karrierstart. (2014). Hytech Personnel. Hentet 10.05.2014, fra <http://karrierstart.no/bedrift/1759>

## 9. VEDLEGG

Vedlegg 1: Intervjuguide kunde/oppdragsgiver

Vedlegg 2: Intervjuguide bemanningsbyrå

Vedlegg 3: OMV Senior Concept Engineer stillingsannonse

Vedlegg 4: NPC Senior Process Engineer stillingsannonse

Vedlegg 5: Amesto People Senior Process Engineer stillingsannonse

Vedlegg 6: Hytech Personnel Senior Process Engineer stillingsannonse

## Vedlegg 1: Intervjuguide kunde/oppdragsgiver

Selskap:

Stilling:

Bakgrunn og antall år innen HR/rekruttering:

Fortell om deres bemanningsstrategi

- a) *hvem skal dere rekruttere og hvordan*

Fortell hvorfor og hvordan dere bruker bemanningsbyrå i rekrutteringsprosessen

- a) *samarbeidsprosess*
- b) *innsikt i selskapet*

Hvilke kriterier har dere til bemanningsbyrået i forhold til hvordan de skal fremstille dere som arbeidsgiver/arbeidsplass?

Hva slags forhold har dere til employer branding?

Har dere en egen employer branding strategi?

- a) *Hvis ja, fortell om denne*
- b) *Hvis nei, hvordan går dere frem for å sikre at virksomheten har et attraktivt omdømme? Hvordan vil dette påvirke rekrutteringsprosessen?*

Hvilke budskap ønsker dere å formidle til potensielle ansatte?

- a) *hvilke tiltak har dere for å påvirke dette?*
- b) *forskjellige budskap etter målgrupper?*

Hva gjør dere til en unik og attraktiv arbeidsplass i forhold til deres konkurrenter?

- a) *Hvordan sikrer dere at rekrutteringsbyrået får frem dette?*

Hva mener dere er fordelene med å benytte et rekrutteringsbyrå til å rekruttere ansatte?

Hva har vært utfordringene eller ulemper?

Har dere evalueringer/oppfølging av byråene?

Tror du dere styrker deres employer brand gjennom å bruke et rekrutteringsbyrå?

- a) *hvis ja, hvordan?*
- b) *hvis nei, hvorfor ikke?*

Hvordan du rekrutteringsprosessen kommer til å utvikle seg i fremtiden?

Er det noe du vil tilføye intervjuet?

## Vedlegg 2: Intervjuguide bemanningsbyrå

Byrå: \_\_\_\_\_ Stilling: \_\_\_\_\_  
 Bakgrunn og antall år innen rekruttering/bemanningsbyrå: \_\_\_\_\_

Fortell om rekrutteringsprosessen (fra kunden kontakter dere med et behov til en et tilbud gis)

- a) behovet oppstår
- b) tiltrekke kandidater
- c) utvalg
- d) lansering av utvalgte kandidater

Hva er bakgrunnen for at kundene ønsker innleid arbeidskraft fra byrå?

Fortell om samarbeidet dere har med kunden;

- a) innsikt i selskapet og stilling (arbeidsoppgaver)?

Hvordan vil kundene fremstilles til potensielle kandidater?

- a) Hvilke krav stiller de til dere

Hvilke verktøy og metoder brukes for å tiltrekke og finne rett kandidat til kunden?

- a) direkte kontakt
- b) utlysning i ulike kanaler
- c) intern kommunikasjon
- d) nettverk

Hvordan sikrer dere at en persons egenskaper og kompetanse er overførbare til en ny stilling og nytt selskap?

Hvordan arbeider dere målrettet for å få kunden til å fremstå som en attraktiv og unik arbeidsgiver?

Hvordan profilerer/markedsfører dere kunden og stillingen?

- a) differensieres budskap til ulike målgrupper?
- b) Kartlegging av ulike målgruppers preferanser til en arbeidsgiver?

Kan du trekke frem noen tiltak du mener er viktig for at kandidaten skal sitte igjen med en positiv assosiasjon av oppdragsgiver i etterkant av et intervju?

Hvordan er konkurransen fra andre rekrutteringsbyrå?

- a) hvordan skal dere tiltrekke de beste kandidatene fremfor konkurrentene?

Tror du virksomheter kan styrke sin attraktivitet gjennom å benytte seg av bemanningsbyrå?

- a) hvis ja, hvordan?
- b) hvis nei, hvorfor ikke?

Har du noe annet å tilføye intervjuet?



OMV (Norge) AS

OMV (Norge) AS was established in 2006, currently with a portfolio of 36 licenses on the Norwegian Continental Shelf, including Gullfaks, Gudrun, Wisting, Aasta Hansteen, Edvard Grieg and Zidane. Norway is a key component of OMV's Northwest European core region.

One of our focus areas is the Barents Sea, where OMV is amongst the companies with the largest number of operated licenses. OMV have 29.000 employees worldwide. Dating back to 1956 we're still an ambitious company.

We have the strength as well as the will and skill to create a long and prosperous future in Norway.

The Senior Concept Engineer manage and deliver concept engineering studies during Identify & Assess and Select phases.

## Senior Concept Engineer

Ref. No.: 5966

### Your responsibilities:

- Deliver facility related technical and concept studies for OMV activities in Norway:
- Prepare Scope of Work, execution methodology and CTRs
- Identify requirements and ensure timely allocation of resources (internal/external)
- Execute facilities studies and integrated activities (subsurface/surface) according to plan.
- Act as Single point of Contact for facilities related studies and liaise with applicable Branch Offices and Head Office to ensure alignment and benchmark for proposed technical solutions
- Establish cost estimates and schedules
- Participate/Lead design assurance activities, including Design Reviews, SWOT/Risk Workshops
- Act as Discipline Authority Level 2 for Concept Engineering and generate/sign off Basis of Design and Concept Selection Report
- Assist Business Development and Exploration for the evaluation of opportunities in Norway.
- Coordinate and Lead surface peer reviews for exploration and development projects during pre-Select phase, in close cooperation with the Exploration and Petroleum Engineering Department.

### Your profile:

- 10 years of relevant experience
- University degree Master/Diplom
- Concept Engineering experience and good understanding of the commercial and technical challenges associated with onshore or offshore oil and gas development activities
- North Sea Project experience and knowledge of related legislations and specifications



- Innovative and open attitude to embrace new ideas, concepts and opportunities
- A high personal commitment to HSE performance
- Fluent command of the English language (spoken and written)
- Ability to multi-task and work on several projects simultaneously

**We offer you:**

- Exciting projects
- Development opportunities, both locally and internationally
- Good working environment with inspiring colleagues
- Newly built offices in a nice location

**Are you interested in joining our team?**

Please apply **online** no later than

**OMV is an equal opportunity employer!**

**Your contact:** Bjørn Bergseth, +47 52977044

**Moving more. Moving the future.** 



Norwegian Petroleum Consultants (NPC) is one of Norway's leading providers of Consultants to the oil & gas sector providing technical competence to market leading companies. NPC have offices in Stavanger, Bergen, Oslo, Singapore & Houston and further expansion plans in place. We provide a high level of multi-discipline engineering and project administration expertise with broad experience ranging from maintenance & modification to project management, both domestically and internationally.

## SENIOR PROCESS ENGINEER

### Tasks

- Act as process engineer expert for engineering, project execution on topside modifications towards Host technical services provider & contractors.
- Act as process engineer expert for engineering, project execution on subsea installation scope towards contractors.
- Ensure consistent process design through all topside hosts and subsea systems by following a system engineering approach.
- Assist in ensuring that process engineering standards and functional specifications are suitable for project.
- Perform heat & mass balance analysis with process model software.
- Establish sound technical process definitions.
- Contribute to the development of design basis
- Ensure quality of process engineering deliverables for the overall project
- Develop technical documentation for tender packages and perform technical tender evaluations.
- Support identification, management and close-out of technical interfaces and queries
- Participate in HAZIDs, HAZOPs and other HSEs-related reviews.
- Contribute to project risk workshops and follow up on engineering-related actions relating to risk mitigation measures.
- Undertake a review of previous lessons learned, and the incorporation of relevant lessons learned into the design.
- Support the execution of audits, quality and design development process for Subsea & Host scope.
- Contribute to the management of change process in terms of process engineering reviews and potential changes and variation order proposals.

Participate in peer reviews and support actively the progress to timely pass the authority gates.

## Qualifications

### Education:

University degree in process engineering or other relevant engineering discipline

### Experience:

Minimum ten years relevant experience with topside modifications as well as subsea installation, preferably with both operators and contractors

Track record in topside and subsea projects of both front end design aspects to detailed design, construction, installation and commissioning as well as engineering/construction experience in a multi-disciplinary environment

Have detailed understanding of topside/ subsea process, safety and utility systems

Possess in-depth knowledge of relevant contractors and the latest market developments

Experience with Norwegian field developments and legislation is important

## Personal skills

Creative, open, responsible and entrepreneurial

Delivery mind set

Fluent in English (oral and written) and preferably in the Norwegian language

Good interpersonal skills

Good communicator

Pro-actively seeking advise from others and share own experiences with group

Ability to work in multi-disciplinary project teams

## We offer

Exciting and varied career opportunities. You will be a part of our great network and have access to the most attractive customers/jobs and rates in the Oil and Gas industry. A regular follow-up programme in which we take care of everything for you, find suitable assignments, follow up on expertise. Great flexibility - opportunity to move between customers in step with manpower needs and your own career path. Choosing NPC will be your most important career move. We are looking for the industry's best engineers for the industry's best jobs!

Kategori 1            Olje / Gass Off- / Onshore / Maritim  
Engineering

Bransje             Olje og gass

Stillingsfunksjon   Ingeniør

## Kort om stillingen

Firma                NPC, Stavanger

Sted	4005 Stavanger
Nettside	<a href="#">Trykk her</a>
Tittel	SENIOR PROCESS ENGINEER
Tiltredelse	01.08.2014
Sektor	Privat
Varighet	Prosjekt

[Flere stillinger fra Norwegian Petroleum Consultants AS](#)

## Søk på stillingen

Frist	05.06.2014
Post sendes	Stavanger Grethe Borg Strandkaaien 2 4005 Stavanger
Søknad merkes	43637

## Spørsmål om stillingen?

### Grethe Borg

Key Account Manager

Telefon 905 21 929

Ønsker kun kontakt med søkere til stillingen

### 4005 Stavanger



[Stort kart](#) [Flyfoto](#)



Amesto People hjelper norske selskaper i jakten på de riktige menneskene, enten det er for innleie eller fast ansettelse. Vi er spesialisert leverandør av fast ansatte konsulenter innenfor økonomi, HR og engineering, i tillegg til rekruttering til faste stillinger hos våre kunder. Amesto People er en del av Amesto, som har spesialisert seg innen outsourcing av regnskap og lønn, programvareløsninger, rekruttering og konsulentutleie, samt oversettelse-, språk- og tolketjenester. Vi har kontorer i Oslo, Bergen, Stavanger og København.

## Senior Process Engineer

For our customer, a rapidly growing oil & gas company, we are now searching for a Senior Process Engineer to take on a 12 months assignment.

### Tasks

- Act as the projects process engineer expert for engineering, project execution on topside modifications towards Host technical services provider & contractors.
- Act as the projects process engineer expert for engineering, project execution on subsea installation scope towards contractors.
- Ensure consistent process design through all topside hosts and subsea systems by following a system engineering approach.
- Assist in ensuring that process engineering standards and functional specifications are suitable for the project.
- Perform heat & mass balance analysis with process model software.
- Establish sound technical process definitions.
- Contribute to the development of design basis
- Ensure quality of process engineering deliverables for the overall project
- Develop technical documentation for tender packages and perform technical tender evaluations.
- Support identification, management and close-out of technical interfaces and queries
- Participate in HAZIDs, HAZOPs and other HSEs-related reviews.
- Contribute to project risk workshops and follow up on engineering-related actions relating to risk mitigation measures.
- Undertake a review of previous lessons learned, and the incorporation of relevant lessons learned into the design.
- Support the execution of audits, quality and design development process for Subsea & Host scope.
- Contribute to the management of change process in terms of process engineering reviews and potential changes and variation order proposals.
- Participate in peer reviews and support actively the progress to timely pass the companys & authority gates.
- Co-operate with Project Operations Representative in the development of the O

## Qualifications

University degree in process engineering or other relevant engineering discipline  
 Minimum ten years relevant experience with topside modifications as well as subsea installation, preferably with both operators and contractors  
 Track record in topside and subsea projects of both front end design aspects to detailed design, construction, installation and commissioning as well as engineering/construction experience in a multi-disciplinary environment  
 Have detailed understanding of topside/ subsea process, safety and utility systems  
 Possess in-depth knowledge of relevant contractors and the latest market developments  
 Experience with Norwegian field developments and legislation is important

## Personal skills

Creative, open, responsible and entrepreneurial  
 Delivery mind set  
 Fluent in English (oral and written) and preferably in the Norwegian language  
 Good interpersonal skills  
 Good communicator  
 Pro-actively seeking advise from others and share own experiences with group  
 Ability to work in multi-disciplinary project teams

Kategori 1	Ingeniøryrker Kjemi / Biologi
Kategori 2	Olje / Gass Off- / Onshore / Maritim Olje- og gassutvinning
Bransje	Olje og gass
Stillingsfunksjon	Geologi/Fysikk/Kjemi Ingeniør

## Kort om stillingen

Firma	Amesto People AS, Stavanger
Sted	4313 Sandnes
Nettside	<a href="#">Trykk her</a>
Tittel	Senior Process Engineer
Tiltredelse	01.08.2014
Sektor	Privat
Varighet	Vikariat

[Flere stillinger fra Amesto People AS](#)

## Søk på stillingen

Frist 04.06.2014

Post sendes           Stavanger  
Kine Charlotte Buchanan  
Luramyrvæien 12  
4313 Sandnes  
Søknad merkes       400473

## Spørsmål om stillingen?

### **Kine Charlotte Buchanan**

Key Account- & Consultant Manager

Telefon               947 99 936

Ønsker kun kontakt med søkere til stillingen

### **4313 Sandnes**



[Stort kart](#)   [Flyfoto](#)

### **Andre har også søkt på**

#### **Senior Process Engineer**

Hytech Personnel  
4050 Sola

#### **Senior Principal Flow Assurance Engineer**

Billington Process Technology AS  
Løkketangen 20

#### **Prosessingeniør**

VEAS  
BJERKÅSHOLMEN 125





Hytech Personnel AS er stolte over å ha forsynt næringslivet i Rogaland og Norge forøvrig med dyktige medarbeidere de siste 10 årene. Vi ble skilt ut i fra Hytech AS 01.05.2004. Formålet med dette var å få større fokus og bedre kvalitet på utleie av personell innen industrielle tjenester on- og offshore.

I 2005 etablerte Hytech Personnel egen avdeling for merkantile tjenester.

Våre lokaler er i Skvadronveien 27 på Sola. Vi er syv fast ansatte i administrasjonen og har en base på 350 medarbeidere. Hver dag er det mellom 90-160 dyktige medarbeidere ute i oppdrag, og søker stadig etter nye dyktige medarbeidere til våre kunder

## Senior Process Engineer

**We are searching Senior Process Engineer for customer**

### **Roles and Responsibilities**

Act as the projects process engineer expert for engineering, project execution on topside modifications towards Host technical services provider and contractors.

Act as the projects process engineer expert for engineering, project execution on subsea installation scope towards contractors

Ensure consistent process design through all topside hosts and subsea systems by following a system engineering approach.

Assist in ensuring that process engineering standards and functional specifications are suitable for the project.

Perform heat and mass balance analysis with process model software.

Establish sound technical process definitions

Contribute to the development of design basis

Ensure quality of process engineering deliverables for the overall project

Develop technical documentation for tender packages and perform technical tender evaluations.

Support identification, management and close-out of technical interfaces and queries

Participate in HAZIDs, HAZOPs and other HSEs-related reviews.

Contribute to project risk workshops and follow up on engineering-related actions relating to risk mitigation measures.

Undertake a review of previous lessons learned, and the incorporation of relevant lessons learned into the design.

Support the execution of audits, quality and design development process for Subsea and Host scope.



Contribute to the management of change process in terms of process engineering reviews and potential changes and variation order proposals.

Participate in peer reviews and support actively the progress to timely pass the companys and authority gates

## Education and work experience

University degree in process engineering or other relevant engineering discipline

Minimum ten years relevant experience with topside modifications as well as subsea installation, preferably both operators and contractors

Have detailed understanding of topside/subsea process, safety and utility systems

Possess in-depth knowledge of relevant contractors and the latest market developments

Experience with Norwegian field development and legislation is important

You are creative, open and entrepreneurial

Fluent in English (oral and written) and preferably in Norwegian language

Good interpersonal and communicator skills

Pro-actively seeking advice from others and share own experiences with group

Ability to work in multi-disciplinary project teams

## For questions regarding the position

**Contact :** Christina Skjelde

**E-mail:** [christina@hytech.no](mailto:christina@hytech.no)

**Tel:** 90 15 35 12

**Contact:** Aase K. Skjæveland

**E-mail:** [aase@hytech.no](mailto:aase@hytech.no)

**Tel:** 99 28 89 36

## Utdanning

Kategori 1	Ingeniøryrker
	Kjemi / Biologi
Kategori 2	Olje / Gass Off- / Onshore / Maritim
	Annet

## Kort om stillingen

Firma	Hytech Personnel
Sted	4050 Sola
Nettside	<a href="#">Trykk her</a>
Tittel	Senior Process Engineer
Sektor	Privat
Omfang	Heltid
Varighet	Prosjekt

[Flere stillinger fra Hytech Personell AS](#)

## Søk på stillingen

## Spørsmål om stillingen?

### Christina Skjelde

Mobil 901 53 512

Ønsker kun kontakt med søkere til stillingen

### 4050 Sola



[Stort kart](#) [Flyfoto](#)