



# **Masteroppgave i Endringsledelse**

## **Vår 2013**



**Hvordan kan National Oilwell Varco - Stavanger øke sin rekruttering av ingeniører med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon?**

Tone Lønseth Davidsen

**UNIVERSITETET I STAVANGER**

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

---

**SEMESTER:**

**Vårsemester 2013**

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:** Hvordan kan National Oilwell Varco - Stavanger øke sin rekruttering av ingeniører med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon?

---

**FORFATTER:** Tone Lønseth Davidsen

---

**VEILEDER:** Otto Ottesen

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Markedsføring, rekrutteringskommunikasjon, jobbtilbud, rekruttering, endringsledelse.

---

**SIDETALL:** 89 (Inkludert referanseliste og vedlegg)

---

**STAVANGER 8.7.2013**

**DATO/ÅR**

## FORORD

Masterstudie i endringsledelse avsluttes med en ferdigstilt masteroppgave. Dette har vært et studie som har inneholdt kunnskap, læring, diskusjon, frustrasjon, latter og ikke minst gode medstudenter som jeg er stolt av å kalle mine venner. De siste seks månedene har vært lange og tøffe, men samtidig veldig lærerike. En masteroppgave krever mye av deg som person. Det er både intenst og hardt arbeid, men sluttproduktet er et bidrag til forskningsmiljøet, og en har i prosessen utviklet seg som menneske både faglig og personlig.

Jeg ønsker å takke NOV – Stavanger for deres åpenhet til studiens formål og problemstilling, samt alle informanter som har stilt opp og tatt seg tid i en ellers travel hverdag. En spesiell takk til HR – avdelingen som har vært tilgjengelige og villige til både å bli observert og svare på spørsmål under hele forløpet.

Otto Ottesen min kjære veileder, du er en knivskarp og kunnskapsrik mann som har ledet vei. Takk for all hjelp, veiledning og støtte.

Man vet i forkant av en omfattende studie at det vil kreve tid og at man i en periode må prioritere litt annerledes. Det følelsesmessige aspektet er en side av forskningsforløpet som blir lite pratet om. Frustrasjon, stress, umotivert, motivert, positiv, negativ, lei og glad. Det er mye man går igjennom som masterstudent, og da er det personer i andre enden av disse følelsene som må takkes for å ha vært en enorm støtte som jeg aldri ville vært foruten.

Takk til min fantastiske ektemann Hans Kristian som stiller opp og støtter når jeg trenger det som mest. Takk til min flotte mor som har stilt opp med husrom og hjerterom, du er magisk. Takk til mine unike søstre Randi og Maiken for deres tilgjengelighet, forståelse og støtte. Til resten av familie og venner tusen takk for deres tålmodighet, jeg er nå klar til å bevege meg inn i det sosiale liv igjen. Kristine og Elise må også takkes for deres villighet til å hjelpe meg med korrekturlesing. Jeg er uendelig glad i dere alle sammen.

Stavanger, 8.juni 2013.

Tone Lønseth Davidsen

## **SAMMENDRAG**

**Formålet** med denne masteroppgaven er å bidra med et endringsforslag til NOV – Stavanger knyttet opp mot deres rekrutteringskommunikasjon. Ingeniører er en mangelvare, og det er flere olje- og gass relaterte virksomheter som konkurrerer om å få inn de mest kompetente. NOV - Stavanger skal i løpet av 2013 ansette mellom 100-120 nye medarbeidere, hvorav 80 % er ingeniørstillinger innen ulike felt. Arbeidsmarkedet i Norge for ingeniører i dag er veldig bra. Det er et høyt antall stillingsannonser innen oljeindustrien der hovedtyngden ligger på ingeniører. Dette er positivt for de med ingeniørbakgrunn, men utfordrende for arbeidsgivere som mangler denne kompetansen.

**Målet** er i den sammenheng å komme med forslag til endringstiltak rundt rekrutteringskommunikasjonen til NOV – Stavanger. Denne studien er tenkt å være et bidrag for NOV – Stavanger til å finne nye markedstiltak som kan øke antall arbeidssøkere på sikt. For at ingeniører skal søke jobb til en gitt virksomhet må en gjerne ha noe som tiltrekker ingeniører til faktisk å søke. En ting er at det er mangel på ingeniører, men man ønsker gjerne i tillegg å ansette ingeniører med den rette kompetansen.

**Metoden** som er brukt er kvalitativ. Det er gjennomført seks semi – strukturerte intervju, fem observasjoner av jobbintervju hos NOV – Stavanger, arbeidssøkerne ble intervjuet etter jobbintervjuet. Videre er det foretatt dokumentanalyse av stillingsannonser. Nitten stillingsannonser fra NOV – Stavanger og seks stillingsannonser fra seks ulike konkurrerende olje og gassvirksomheter i henhold til rekruttering er blitt analysert og sammenlignet. Målet med data analysen er å få en større innsikt i hva som er viktig for arbeidssøkere når det gjelder virksomheters jobbtilbud, herunder hvilken rekrutteringskommunikasjon som er ansett for å være av størst betydning for arbeidssøkeren.

**Resultatet** på studien er et endringsforslag knyttet opp mot stillingsannonsene til NOV – Stavanger. Stillingsannonsene bør endres ved å tilspisses mer enn det de er i dag. Det skal i første omgang utformes tre nye stillingsannonser. Ved stillingsannonsene skal det være en link til en videopresentasjon. Videopresentasjonen skal presentere NOVs virksomhet globalt og lokalt herunder historikk, størrelse og fremtidsplaner. Presentasjon av NOV – Stavanger herunder organisasjonskart, geografisk lokasjon, utstyr og utvikling. Presentasjon av avdelingen og en ansatt med tilnærmet stilling som lyses ut. Her skal det være fokus på en vanlig arbeidsdag. Videopresentasjonen avsluttes med: Vi trives på dypt vann, gjør du?

# Innholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1	Forskningsdesign	1
1.2	Bakgrunn for oppgaven	3
1.2.1	Oljeindustrien. Et historisk overblikk	3
1.2.2	National Oilwell Varco	4
1.2.3	Ingeniører - en mangelvare	5
1.3	Studiens hensikt og målsetting	6
1.3.1	Analyse – syntese – metoden	7
1.3.2	Tidshorisont	10
1.3.3	Problemstilling og deloppgaver	10
1.3.4	Rekrutteringsprosessen til NOV – Stavanger	11
1.4	Oppgavens oppbygging	12
<b>2.0</b>	<b>TEORI</b>	<b>14</b>
2.1	Markedsføring, jobbtilbud, rekrutteringskommunikasjon og målgruppe	14
2.1.1	Markedsføring	14
2.1.2	Jobbtilbud	17
2.1.3	Rekrutteringskommunikasjon	18
2.1.4	Målgruppe	21
2.2	Valg av medier	22
2.2.1	Fagblader	23
2.2.2	Aviser	23
2.2.3	Messer og utstilling	23
2.2.4	Internett og sosiale medier	24
2.2.5	Reklamefilm	24
2.3	Rekruttering	25
2.3.1	Stillingsannonse	26
2.3.2	Jobbintervju	27
2.4	Endringsledelse	28
2.5	Oppsummering	30
<b>3.0</b>	<b>METODE</b>	<b>32</b>
3.1	Kvalitativ metode	32
3.2	Utvalg	33
3.2.1	Valg av virksomhet	33

3.2.2	Valg av informanter.....	33
3.2.3	Valg av observasjonskandidater .....	34
3.3	Datainnsamling.....	35
3.3.1	Intervju .....	36
3.3.2	Utforming av intervjuguide .....	36
3.3.3	Intervjuprosessen.....	37
3.3.4	Observasjon .....	37
3.3.5	Observasjonsprosessen .....	38
3.3.6	Formelle samtaler .....	38
3.3.7	Dokumentundersøkelse – analyse av stillingsannonser.....	39
3.4	Databehandling og analyse.....	39
3.4.1	Behandling og analyse av innsamlet data.....	40
3.4.2	Validitet og reliabilitet.....	41
<b>4.0</b>	<b>DATA ANALYSE OG RESULTATER .....</b>	<b>44</b>
4.1	Jobbtilbud .....	44
4.1.1	Jobbtilbud - Hva er viktig? .....	46
4.1.2	Konkurrerende jobbtilbud .....	47
4.1.3	Sjekkliste til stillingsannonser .....	50
4.2	Rekrutteringskommunikasjon.....	52
4.2.1	Rekrutteringskommunikasjonen – Hva ser vi?.....	55
4.2.2	Rekrutteringskommunikasjon – Er det viktig?.....	57
4.3	NOV – Stavangers avhengige og uavhengige omverden .....	58
4.4	Tilrettelegging av rekrutteringskommunikasjon .....	59
4.4.1	Messer og karrieredager .....	59
4.4.2	Jobbintervju .....	60
4.4.3	Sosiale medier .....	61
4.4.4	Stillingsannonse.....	63
4.4.5	Forslag til tiltak .....	64
4.5	Rekrutteringskommunikasjon - I dag og i fremtiden.....	65
4.6	Analyse – syntese – modellen .....	68
<b>5.0</b>	<b>FORSLAG TIL ENDRING .....</b>	<b>69</b>
5.1	Hva skal endres?.....	69
5.2	Stillingsannonse.....	70
5.3	Videopresentasjon .....	72

5.4	Fremdriftsplan .....	75
5.5	Videre utvikling.....	79
<b>6.0</b>	<b>REFLEKSJON .....</b>	<b>80</b>
<b>7.0</b>	<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>82</b>
7.1	Litteratur.....	82
7.2	Websider.....	84
7.3	Stillingsannonser .....	86
	<b>VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>88</b>
	<b>VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE TIL ARBEIDSSØKERNE .....</b>	<b>89</b>

## 1.0 INNLEDNING

Temaet i denne studien er markedsføring og rekrutteringskommunikasjon og dens betydning når et oljeselskap søker nye ingeniører. Per dags dato er ingeniører en mangelvare i Norge (Amelie, 05.02.2013). I dette kapittelet vil det bli redegjort for valg av forskningsdesign, Norges oljehistorie, hvem National Oilwell Varco er både nasjonalt og globalt. Videre vil oppgavens problemstilling og deloppgaver bli presentert ved hjelp av analyse – syntese – metoden. Kapittelet avsluttes med en presentasjon av NOV – Stavanger sin rekrutteringsprosess samt gjennomgang av oppgavens oppbygning.

Videre i denne oppgaven vil National Oilwell Varco bli betegnet som NOV og National Oilwell Varco - Stavanger vil bli betegnet som NOV - Stavanger.

Markedsføring og rekrutteringskommunikasjon er begreper som vil være gjennomgående i denne oppgaven. Begrepet markedsføring defineres gjerne som ”... *analyse, målsetting og planlegging av aktiviteter på markedet. Videre å implementere aktivitetene og kontrollere effekten av egen innsats...*” (Zigler & Skaug Paulsen, 2005, p. 17).

Rekrutteringskommunikasjon er et begrep som forsker i samarbeid med veileder har utarbeidet fra begrepet markedskommunikasjon. Ottesen (2005) skriver at markedskommunikasjon omfatter alle typer kommunikasjon mellom virksomhet og marked, både gjennom personlig og upersonlig media. Rekrutteringskommunikasjon baseres på samme prinsipp, men kommunikasjonen fra virksomhet og markedet omhandler helt spesifikt rekruttering.

Markedsføring og rekrutteringskommunikasjon kan man lese mer om i kapittel 2.1 ”Markedsføring, jobbtilbud og rekrutteringskommunikasjon”. Et begrep som også blir nevnt i denne studien er arbeidsmiljø. Dette er et begrep som er en del av løsningen på grunnlag av innsamlet data, det er allikevel ikke hovedfokuset til løsningen av problemstillingen og det vil derfor ikke bli trukket frem teori rundt begrepet.

### 1.1 Forskningsdesign

Før man setter i gang med et forskningsprosjekt, kan det være hensiktsmessig å sette opp en plan for hvordan man skal avdekke eller få svar på problemstillingen en har utformet. Formålet er å gå inn i et prosjekt med struktur og sikkerhet, og da må man i forkant vite



hvilke forskningsdesign og strategier man skal bruke og hva som vil være mest formålstjenlig for ens forskning.

Yin (2012, p. 26) skriver at hver type empirisk forskning har en implisitt, om ikke et eksplisitt forskningsdesign. I den mest elementære forstand, er et design den logiske sekvens som forbinder de empiriske data til en studie sammen med den første problemstilling og til de endelige konklusjoner.

I dagligtale er et forskningsdesign en logisk plan for å komme seg fra start til mål, der starten kan defineres som det første settet med spørsmål som skal besvares, og mål er noen sett av konklusjoner eller svar rundt de gitte spørsmålene. Mellom start og mål kan det finnes en rekke store oppgaver man må utføre, deriblant innsamling og analyse av relevante data. En annen måte å tenke om forskningsdesign er som en "blåkopi" for forskning, som arbeider med minst fire problemer; Hvilke spørsmål ønsker man å studere, hvilke data er relevante, hvilke data skal samles inn og hvordan analysere resultatene. Den viktigste hensikten med et design er å bidra til å unngå situasjoner der bevisene ikke løser den innledende problemstillingen (Yin, 2012, p. 27).

Et forskningsdesign skriver Blaikie (2009), er et teknisk dokument som er utviklet av en eller flere forskere, og brukes som en guide eller plan for gjennomføring av et forskningsprosjekt.

Målet er:

- Ta beslutninger eksplisitt
- Stave ut hvorfor de har blitt gjort
- Sørg for at de er i overensstemmelse med hverandre
- Tillat kritisk vurdering (Blaikie, 2009, p. 13).

Det mest ideelle når man skal i gang med samfunnsforskning er å ha fokus på prosessen – hvilket innebærer å lage alle beslutninger knyttet til forskningsprosjektet før de utføres. Det handler om å kunne forutse alle sider ved forskningen, og legge en plan slik at alt blir gjort på en helhetlig måte. Utformingen av et forskningsprosjekt skaper kontroll (Blaikie, 2009).

Forskningsdesignet til denne studien er å finne løsning til problemstillingen uti fra teori, data og egen bruksteori.

## 1.2 Bakgrunn for oppgaven

Studien er relevant da den tar for seg en utfordring norske olje- og gass virksomheter står over i dag. Ingeniører er en mangelvare, og det er flere olje- og gass relaterte virksomheter som konkurrerer om å få inn de mest kompetente blant disse (Amelie, 05.02.2013).

Markedsføringen og rekrutteringskommunikasjonen som virksomheter tar i bruk kan være avgjørende for hvilket selskap en ingeniør velger å søke seg inn i. Norge er her i en unik posisjon da flere land sliter med arbeidsledighet etter finanskrisen i 2008 (NITO, 2012). NOV - Stavanger skal i løpet av 2013 ansette mellom 100-120 nye medarbeidere, hvorav 80 % er ingeniørstillinger innen ulike felt.

NAV utførte i 2012 en bedriftsundersøkelse som viser at virksomheter innenfor blant annet olje- og gass har utfordringer med å rekruttere kvalifiserte ansatte. Av dem som deltok i denne undersøkelsen, mente 85 % at det er mangel på arbeidssøkere som har bidratt til rekrutteringsproblematikken (Ørborg, 2012).

Mangel på arbeidssøkere kan ha store konsekvenser for en virksomhet, herunder manglende arbeidskraft og synkende kapasitet til å utføre arbeidsoppgaver. Videre kan virksomheten risikere at varer og tjenester ikke blir utført og/eller levert til avtalt tidspunkt. Det vil derfor være av stor betydning for en virksomhet at man finner ut hva som skal til for at kvalifiserte personer søker stilling i nettopp deres selskap.

Bakgrunnen for denne oppgaven er derfor ikke bare problematikken rundt mangel på arbeidssøkere generelt, men mangel på arbeidssøkere som sitter inne med den rette kompetansen uti fra det NOV – Stavanger er på utkikk etter. Kompetanse er et begrep som vil bli videre definert i kapittel 1.2 ”Studiens hensikt og målsetting”.

### 1.2.1 Oljeindustrien. Et historisk overblikk

På slutten av 1950 - årene var det liten tro på at det ville være noen olje- og gassrikdom langs Norskekysten. I 1958 skrev Norges Geologiske Undersøkelse til Utenriksdepartementet at det ikke ville være noen mulighet for at det var olje på kontinentalsokkelen langs den norske kyst. Dette ble motbevist den 21. august 1969, da Phillips Petroleum boret på riggen ”Ocean Viking” og olje og gass strømmet opp sammen med boreslammet.

I 1971 startet oljeproduksjonen fra Ekofisk – feltet, i tillegg til at det ble funnet store mengder med gass. Norge var på dette tidspunkt blitt en oljenasjon. I 1972 ble grunnsteinene for den fremtidige oljepolitikken vedtatt på Stortinget. Innholdet i vedtaket var blant annet at all virksomhet på norsk sokkel skulle foregå under nasjonal styring og kontroll. Det skulle utvikles en ny næringsvirksomhet med utgangspunkt i petroleum, og funnene skulle utnyttes slik at Norge ble selvforsynt med råolje (Norsk olje og gass, 03.08.2010; Olje- og energidepartementet, 03.05.2013).

I 1999 ble oljemuseet i Stavanger åpnet. Her blir Norges olje- og gass historie dokumentert både i forhold til utfordringer og suksess. I 2011 feiret Norge 40 år som produsent av olje og gass. Det er landets viktigste næring og sysselsetter direkte og indirekte 250 000 mennesker over hele landet. Nå er den politiske debatten i gang om olje- og gassnæringens fremtid (Norsk olje og gass, 03.08.2010). Oljeindustrien er som Norges viktigste næringsvirksomhet også viktig for finansieringen av det norske velferdssamfunnet. I over 40 år har produksjonen på norsk sokkel bidratt til over 9000 milliarder kroner til Norges BNP (Oljedirektoratet, 26.04.2013).

### **1.2.2 National Oilwell Varco**

NOV er et verdensomfattende oljerelatert selskap med over 60 000 ansatte i 60 land. Bare det siste året har selskapet hatt en økning på 10 000 når det gjelder antall nyansatte på verdensbasis. I Norge har NOV kontorer i Trondheim, Molde, Asker, Tønsberg, Arendal, Kristiansand og Stavanger. NOV er verdensledende innen design, fabrikkasjon og salg av systemer og komponenter til den globale olje - og gassindustrien. I Norge alene er det rundt 4000 medarbeidere, hvorav 80 % er av teknisk personell (National Oilwell Varco, 2012a).

NOV er ledende innen levering av mekaniske hovedkomponenter til både landbaserte og offshorebaserte borerigger og brønnboringsrigger på land. Videre foretar NOV rørinspeksjon og forsyning av innvendige rørbelegg, borestrengutstyr, omfattende løfte- og håndteringsutstyr og et bredt utvalg av borekronemotorer for borehull, bor og verktøy. NOV har siden 1841 jobbet med produkter og tjenester innen oljeboring (National Oilwell Varco, 2013).

I NOV - Stavanger jobbes det med produkter som Cyberbase, borekabiner og kontrollsystemer. De har også produktansvar for Drawworks og el-kraftsystemer, samtidig

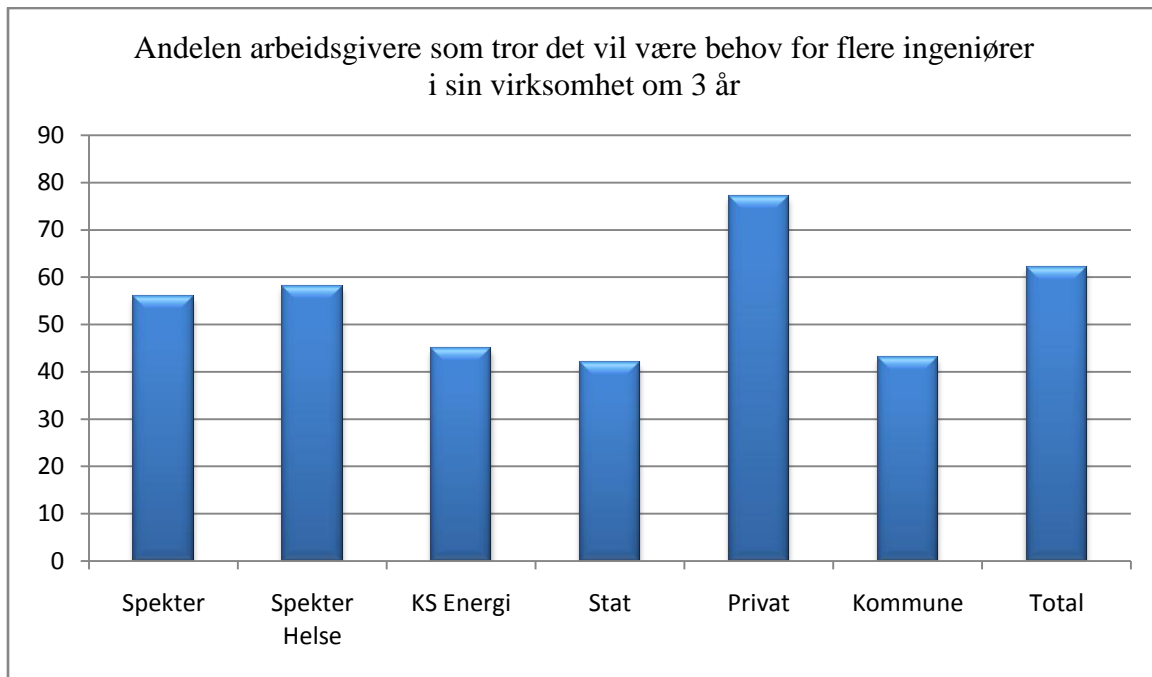
som de arrangerer opplæring i deres systemer; her blir deres virtual reality simulator ofte brukt. NOV ser at markedssituasjonen og fremtidsutsiktene er lovende, og at de kommer til å ansette enda flere enn de over 4000 ansatte som i dag jobber på NOVs avdelinger i Norge (National Oilwell Varco, 2012a). Stavanger trenger som nevnt i ”Kap. 1.1 Bakgrunn for oppgaven”, ca.100-120 nye medarbeidere innen 2013, hvorav 80 % er ingeniører.

Virksomheten har utvidet kontorbyggene i Kristiansand og Stavanger, oppgradert i Molde, samt bygget nye kontorer i Oslo og Tønsberg. I Trondheim har virksomheten nylig flyttet inn i et nytt bygg. Kabinproduksjonen i Stavanger blir også utvidet. Alt dette skjer på grunn av NOVs suksess og store ordre som er kommet inn. NOV gjør seg klar til høy vekst. Utvidelsen i Norge betyr at 300 nye jobber ble dannet i 2011, mer enn 400 til ble dannet i 2012 og tallet fortsetter å øke nå i 2013 (National Oilwell Varco, 2012a).

### **1.2.3 Ingeniører - en mangelvare**

Arbeidsmarkedet i Norge for ingeniører i dag er veldig bra. Det er et høyt antall stillingsannonser innen oljeindustrien der hovedtyngden ligger på ingeniører. Dette er positivt for de med ingeniørbakgrunn, men utfordrende for arbeidsgivere som mangler denne kompetansen.

NITO – Norges teknologi- og ingeniørorganisasjon, utførte i juni 2012 en behovsundersøkelse blant sine medlemmer. Her ble arbeidsgivere spurt om de trodde de ville få bruk for flere ingeniører innen 3 år. Resultatet belyses i tabellen nedenfor som NITO (2012, p. 10) har utformet som en del av behovsundersøkelsen.



Tabell 1.1. Andelen arbeidsgivere som tror det vil være behov for flere ingeniører i sin virksomhet om 3 år. Modellen har forfatter utformet, men kopiert fra NITO (2012, p. 10).

Denne tabellen viser tydelig at arbeidsgivere spår at etterspørselen etter ingeniører vil øke de neste årene. Da det tydelig kommer frem at ingeniører er en mangelvare per i dag så kan man anta at det vil fortsette å øke i fremtiden. I følge NAVs siste bedriftsundersøkelse (2012), så viser det at ingeniør - og IKT yrker er yrkesgrupper med svært lav arbeidsledighet. Dette gjenspeiles ved at etterspørselen etter disse yrkesgruppene er svært høy, hvilket vil skape utfordringer for rekrutteringen i fremtiden.

### 1.3 Studiens hensikt og målsetting

Denne studien kan være et bidrag for NOV – Stavanger til å finne nye markedstiltak som kan øke antall arbeidssøkere på sikt. For at ingeniører skal søke jobb til en gitt virksomhet må en gjerne ha noe som tiltrekker ingeniører til faktisk å søke. En ting er at det er mangel på ingeniører, men man ønsker gjerne i tillegg å ansette ingeniører med den rette kompetansen og som vil passe inn på arbeidsplassen sosialt sett.

Kompetansebegrepet kan ha flere betydninger og deles gjerne opp i ulike kategorier som for eksempel formell kompetanse, reell kompetanse, legal kompetanse og etisk kompetanse (Regjeringen, 1994). I denne sammenheng er det mest naturlig å belyse formell kompetanse. Formell kompetanse er den kompetansen man innehar i form av tittel, grad og vitnemål.

Denne kompetansen kan være relevant til spesifikke oppgaver en blir stilt over i en bestemt stilling (Regjeringen, 1994).

I denne besvarelsen vil markedsføringen til NOV - Stavanger bli belyst. Her er målet å identifisere hvilken rekrutteringskommunikasjon de driver med i dag, for deretter å komme med konkrete forslag til endringer. Disse endringsforslagene vil holdes innenfor en gitt økonomisk ramme der målet er å øke antall kompetente søkere på NOV - Stavangers utlyste ingeniør stillinger med 10 % på sikt.

### **1.3.1 Analyse – syntese – metoden**

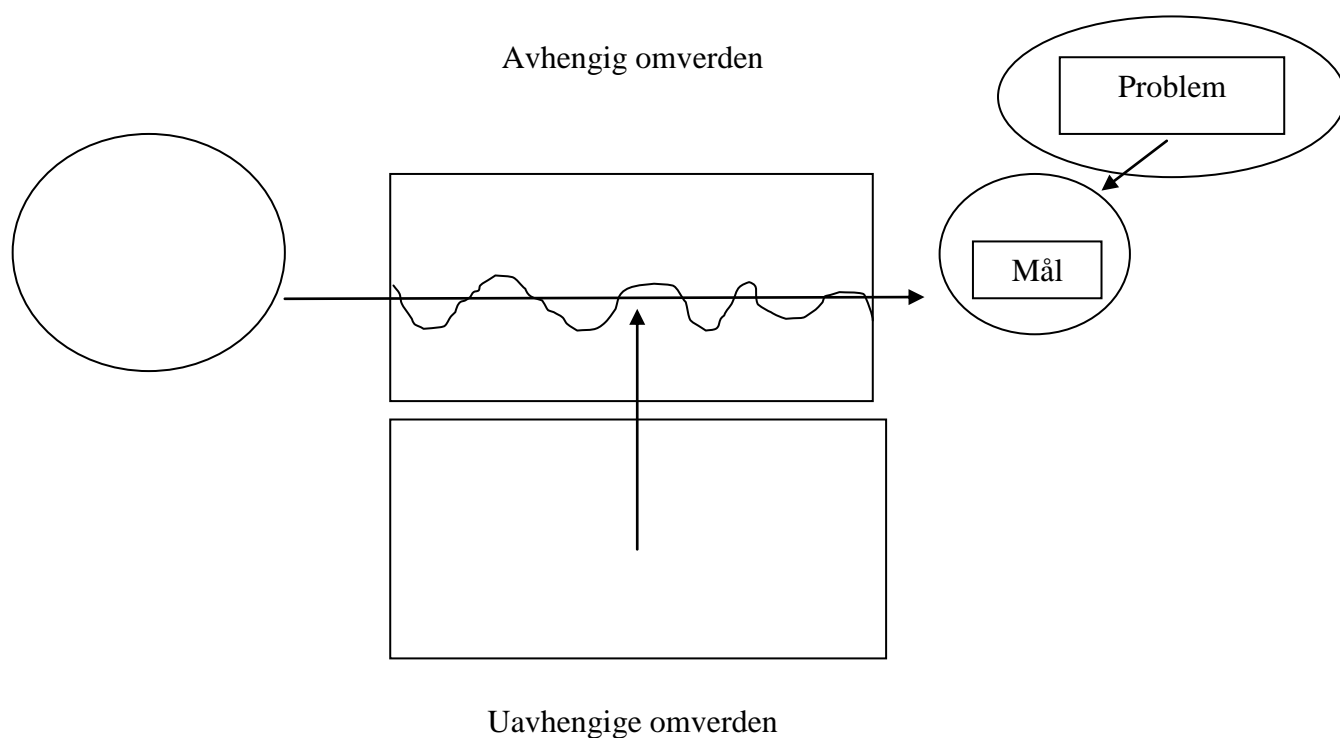
Ingebrigtsen og Ottesen (1993) har utviklet en metode som kan være et nyttig verktøy til hvordan man kan anvende teori når man skal løse relevante problemer. Analyse – syntese – metoden er en fremgangsmåte som kan bidra en virksomhet til å bevege seg fra en faktisk tilstand til en ønsket tilstand (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, p. 47). Her blir problemet belyst som en utilfredsstillende tilstand for virksomheten. Teori blir videre beskrevet som teoretiske verktøy som for eksempel begreper, hypoteser og modeller som vi tolker på basis av våre egne erfaringer (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, p. 9).

Ved hjelp av analyse – syntese – metoden må man etter at man har identifisert et problem, danne et mål. Det målet som settes må være realistisk å kunne gjennomføre innefor en gitt tidshorison. Videre må man orientere seg over relevante handlingparametre som eksempelvis kan være aktiviteter som tas i bruk som et bidrag til å nå målet.

En omverdensbeskrivelse blir neste skritt, og her må man skille mellom den avhengige og den uavhengige omverden. Den avhengige omverden er den delen av omverden som en kan forvente vil ha reaksjoner av handlingsparametrene. Den uavhengige omverden er den delen som ikke vil reagere på handlingsparametrene, men som allikevel vil ha innflytelse på konsekvensene av de endringer som blir gjort.

Man beskriver omverden ved hjelp av data og hypoteser. Videre må man finne et eller flere handlingsalternativer uti fra handlingsparametrene og vurdere disse uti fra mål og omverden. En avslutter med å velge et handlingsalternativ som uti fra teori og annen innsamlet data vil ha størst sannsynlighet for å nå målet (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, pp. 47-56).

Den faktiske tilstanden hos NOV – Stavanger er at de har lyst ut 110 stillinger både intern og eksternt i 2013. Fra disse 110 utlysningene har NOV – Stavanger mottatt 2400 søknader hvorav 20 % har den rette kompetansen. I denne studien er den ønskede tilstanden at det skal være en økning på 10 % av søkere med den rette kompetansen som søker seg til NOV – Stavanger. Dette for å sikre kompetansen blant arbeidssøkere for fremtiden, ikke bare for 2013. Nedenfor kan man se Ingebritsen og Ottesen (1993, pp. 52-53) sin modell av problemløsningsstruktur som består av mål, handlingsparametre, avhengig og uavhengig omverden samt sammenhengen mellom disse. I kapittel 4 ”Data analyse og resultater” vil disse elementene av problemløsningsstrukturen bli fylt ut med informasjon og data som er blitt samlet inn til denne studien.



Modell 1.1. Ingebritsen and Ottesen (1993, p. 52) sin analyse – syntese – modell; problemløsningsstruktur. Kopiert av forsker.

**Problemet** ble identifisert i kapittel 1.1 ”Bakgrunn for oppgaven”, kapittel 1.1.3 ”Ingeniører en mangelvare” og kapittel 1.2.3 ”Problemstilling og deloppgaver”. Man er nødt til å se problemet fra et gitt synspunktnivå. Dette kan være jeg -, avdeling - eller virksomhetsnivå

(Ingebritsen & Ottesen, 1993). Problemet som blir belyst i denne studien ligger på virksomhetsnivå, dette fordi hvis en ikke får inn søknader fra personer med den rette kompetansen vil ikke de planlagte prosjektene NOV – Stavanger skal iverksette være mulig å gjennomføre i det tidsrommet som er satt opp. Konsekvensene kan være mye overtid for de ansatte i NOV – Stavanger som kan føre til fysisk og psykisk belastning. Varer og tjenester blir gjerne ikke levert til oppsatt tidspunkt, NOV – Stavanger kan miste kunder som igjen kan føre til store økonomiske tap.

Når en tar ansvar for å gjennomføre endringer på virksomhetsnivå må man også ta høyde for at man må løse problemet på jeg-nivå. Ingebritsen og Ottesen fortsetter ”... *Hvorvidt det lykkes os at løse et problem på virksomhedsniveau afhænger bl.a. af vor evne til at identificere, prioritere og løse problemer på jeg – niveau...*” (1993, p. 50).

**Mål** er viktig at man setter innenfor en gitt tidsramme slik at man avgrenser planleggingsperioden. Mål i denne sammenheng er et uttrykk for hva en realistisk kan regne med å oppnå for å redusere problemet (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993).

**Handlingsparameter** eller **virkemidler** er de verktøy eller valg en tar for å løse problemet. På virksomhetsnivå kan dette være reklame eller rekrutteringskommunikasjon. De endringene eller de handlingsparametrene vil ha en effekt, men denne effekten er avhengig av problemets omverden. Problemets omverden kan deles i to, den avhengige – og den uavhengige omverden.

**Avhengige omverden** er den delen av omverden som vil ha en reaksjon på handlingsparametrene.

**Uavhengige omverden** kan for eksempel være avdelinger eller virksomheter som ikke reagerer på handlingsparametrene men allikevel kan ha innflytelse på konsekvensene av handlingsparametrene. (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993, pp. 51-54). Problemløsningsstrukturen som analyse – syntese – metoden har skal videre i denne oppgaven være til hjelp i hvordan problemstillingen blir løst.



### 1.3.2 Tidshorisont

Endringsforslagene som vil bli tatt opp i denne besvarelsen skal være mulig å utføre i løpet av 1.9.2013 – 1.1.2015. Dette vil si at endringene skal være gjennomført og målet nådd i løpet av 1,5 år. Målet er som nevnt i kapittel 1.2 ”Studiens hensikt og målsetting”, en 10 % økning av kompetente arbeidssøkere med ingeniørbakgrunn.

### 1.3.3 Problemstilling og deloppgaver

På grunnlag av studiens målsetting er problemstillingen som skal utforskes for å belyse temaet, samt bidra til endringer innen rekrutteringskommunikasjon som følger:

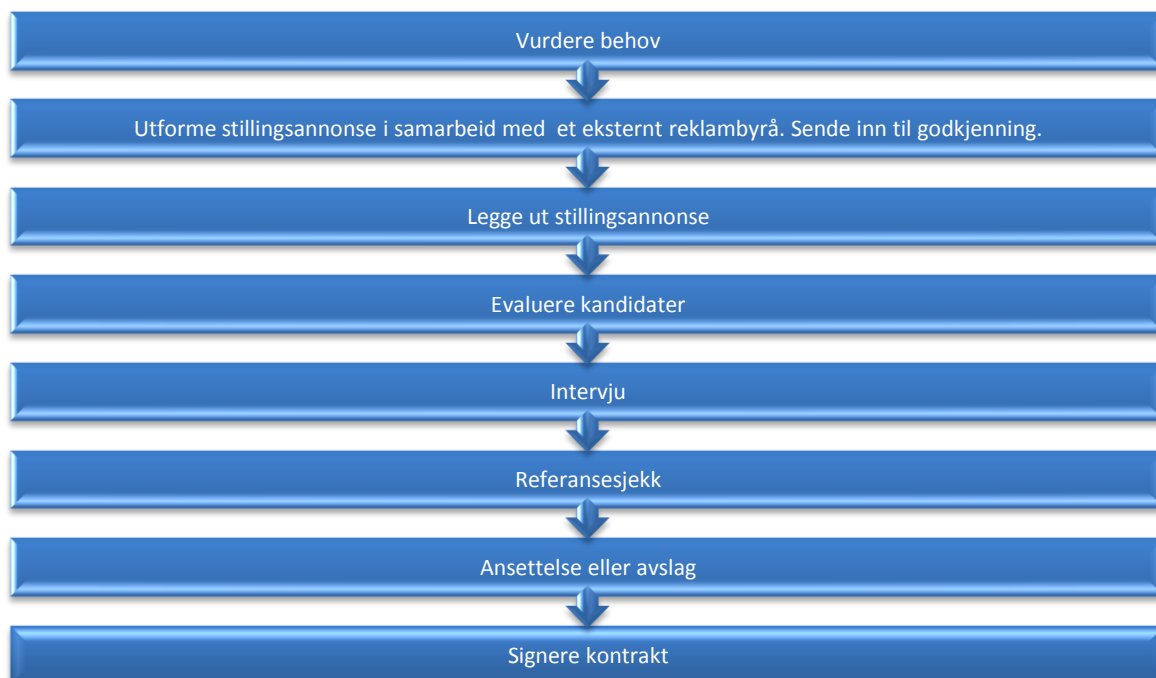
***”Hvordan kan National Oilwell Varco Stavanger øke sin rekruttering av ingeniører med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon?”***

Videre er det blitt utarbeidet fem deloppgaver som skal være til hjelp på veien mot å skape endringsforslag i NOV - Stavanger sin rekrutteringskommunikasjon. Deloppgavene er utformet ved hjelp av analyse – syntese – metoden (Ingebrigtsen & Ottesen, 1993). Disse er som følger:

1. *Beskrive NOV - Stavanger sitt jobbtilbud.*
2. *Beskrive rekrutteringskommunikasjon til NOV- Stavanger.*
3. *Beskrive NOV - Stavanger sin avhengige og uavhengige omverden i henhold til rekruttering.*
4. *Utarbeide forslag til hvordan rekrutteringskommunikasjonen bør tilrettelegges.*
5. *Sammenligne gjeldende bruk av rekrutteringskommunikasjon med forslaget som blir presentert i denne besvarelsen. Peke på forbedringsmuligheter.*

### 1.3.4 Rekrutteringsprosessen til NOV – Stavanger

Da problemstillingen omhandler rekruttering er det naturlig å beskrive i grove trekk hvordan denne prosessen er i NOV – Stavanger. Under blir prosessen belyst ved hjelp av en modell som videre vil bli beskrevet punkt for punkt.



Modell 1.2. Oversikt over rekrutteringsprosessen i NOV – Stavanger. Utformet av forsker.

NOV er en matriseorganisasjon. Når man skal i gang med å lyse ut stillinger må det gå igjennom lokasjonsledelse og fagligledelse. Human Resource - avdelingen får beskjed om at det er et ressursbehov, og det er en del punkter som blir utført fram til det blir utlyst en stilling. Det må blant annet budsjettere antall ansatte på avdelingen, det er det som ligger i bunn. Det blir kontinuerlig vurdert behov basert på belastningsplaner. Videre må det vurderes krav til utdanning, erfaring og ansettelsesform – herunder om virksomheten har behov for ansatte i fast stilling, vikariat og/eller om virksomheten er tjent med å benytte innleid arbeidskraft.

Når man har konstatert behovet er det tid for å utlyse stillingen. Da blir først stillingsannonsen utformet. NOV- Norge har et reklamebyrå som de samarbeider med. NOV legger føringer for hva som skal stå i reklame og annonser mens reklamebyrået har mer frihet til å velge utseende. Videre legges stillingen inn i et system kalt Easycruit for søknadsbehandling. Når stillingsannonsen er godkjent blir den lagt ut i aktuelle medier som internettsiden finn.no (FINN.no, 2013), Stavanger aftenblad, Teknisk ukeblad og på NOV sin hjemmeside (National

Oilwell Varco, 2012b). Hver gang en stilling skal lyses ut blir det vurdert hvor den skal legges ut i henhold til budsjett.

Etter stillingen er blitt lyst ut, kommer søknadene inn. Her blir kandidatene evaluert og vurdert til videre å bli innkalt til intervju, noe som ledere gjør via Easycruit. De som blir valgt ut blir innkalt til intervju av HR – assistenter, dette følges opp gjennom Easycruit. Selve intervjufasen blir fastsatt, her er det guidelines som følges når de foretar intervju ved hjelp av et intervju skjema.

Etter intervjuet blir det foretatt referansesjekk, hvor det blir ringt til i hvert fall to referanser, ved usikkerhet ringes det til tre. Hvis det er en lederstilling vil det bli foretatt to intervjuer. Først et intervju med intervju skjema som vanlig, og så et med personlighetstest.

Aktuelle kandidater innstilles, uaktuelle kandidater gis avslag via Easycruit. Ved ansettelse evalueres lønnsnivå. Tilbud om kontrakt, baseres på standard maler som ligger i et system kalt RIGDOC. Administrasjonssenteret lager og sender ut tilbud, som inkluderer et ansettelses skjema. Svarfristen er vanligvis en uke. Dersom den innstilte kandidaten takker ja til tilbudet, sendes skjemaet tilbake til NOV - Stavanger. Videre blir det registrert i personalsystemer, administrasjonssenteret gjør dette. Informasjonen blir deretter videresendt til lønn- og IT avdelingene. Hvis det gjelder innleie av arbeidskraft må innleid personell signere en taushetserklæring; ved fast ansettelse følger dette med i kontrakten. De som får avslag får beskjed om dette via e-post, de interne søkerne får som oftest beskjed via telefon.

#### 1.4 Oppgavens oppbygging

<b>Kapittel 1</b>	<b>INNLEDNING</b>	<b>I denne delen blir NOV introdusert, videre skrives det om forskningsdesign, bakgrunn for utfordringen samt problemdiagnose. Dette kapitlet avsluttes med å belyse studiens målsetning og hensikt, tidshorisont, hovedproblemstilling, deloppgaver belyst ved hjelp av analyse – syntese – metoden. Kapitlet avsluttes med NOV – Stavanger sin rekrutteringsprosess og en oversikt av oppgavens oppbygging.</b>
-------------------	-------------------	---

<b>Kapittel 2</b>	<b>TEORI</b>	Her blir det tatt opp teori innen temaet som ses relevant for denne studien. Temaene er markedsføring, rekrutteringskommunikasjon, jobbtilbud, målgruppe, valg av medier, rekruttering, stillingsannonser, jobbintervju og endringsledelse. Dette skal være en plattform som kan fortelle noe om hvordan denne oppgaven kan løses. Kapittelet avsluttes med en oppsummering.
<b>Kapittel 3</b>	<b>METODE</b>	Dette kapittelet tar for seg hvordan denne studien er blitt gjennomført i henhold til metodevalg. Meningen er her og vise hvilke metoder som er blitt brukt i veien mot ønsket tilstand i NOV - Stavanger. Kapittelet avsluttes med og redegjør for studiens validitet og reliabilitet.
<b>Kapittel 4</b>	<b>DATA ANALYSE OG RESULTATER</b>	I dette kapittelet blir leser introdusert for dataen som er blitt samlet inn. Dette blir knyttet opp i mot deloppgavene, og gir en indikasjon på hvilke endringer NOV – Stavanger bør foreta i veien mot økt rekruttering av kompetente ingeniører.
<b>Kapittel 5</b>	<b>FORSLAG TIL ENDRING</b>	Her blir det presentert et forslag til hva NOV – Stavanger bør endre og/eller utbedre for å øke antall kompetente arbeidssøkere. Dette vil være et forslag basert på teori, bruksteori og datainnsamlingen som er blitt foretatt i forbindelse med denne studien.
<b>Kapittel 6</b>	<b>REFLEKSJON</b>	Studien avsluttes med en refleksjon over det arbeidet som er blitt gjort og hva som kunne vært utbedret eller gjort annerledes. Refleksjonen blir skrevet i jeg-form.

Tabell 1.2. Oversikt over oppgavens oppbygging.

## 2.0 TEORI

I dette kapittelet vil det teoretiske rammeverket for oppgavens problemstilling og deloppgaver bli presentert. Da studien har som mål å komme med endringsforslag, eller handlingsalternativ som Ingebriksen og Ottesen (1993) kaller det, vil teorien være mer fordypende enn generell. Det foreligger mye teori og teoretiske begrep innen de ulike felt som denne studien tar for seg, men det er begrenset til teori om markedsføring og kommunikasjon knyttet direkte opp mot rekruttering. Den studien vil hovedsakelig benytte teorien til Lundén (2008) for å belyse markedsføring av foretak når en setter i gang med rekrutteringsprosesser.

Ellers vil teori om både markedsføring, jobbtilbud, rekrutteringskommunikasjon, målgrupper, valg av medier, rekruttering, stillingsannonser, jobbintervju og endringsledelse bli trukket fram. Teorien som blir trukket fram i dette kapittelet skal være et bidrag til handlingsalternativene som kommer fram i kapittel 5.0 "Forslag til endring".

### 2.1 Markedsføring, jobbtilbud, rekrutteringskommunikasjon og målgruppe

I markedsføringsteori er det kunde og/eller forbruker som er i fokus. I denne sammenheng – og i denne oppgaven - vil arbeidssøkende ingeniører med kompetansen som er blitt nevnt at NOV – Stavanger er ute etter, bli ansett som kunden.

Begrepet markedskommunikasjon dekker over alle former for kommunikasjon mellom virksomhet og kjøper (Ottesen, 2005, p. 21). Rekrutteringskommunikasjon er alle former for kommunikasjon mellom virksomhet og potensielle arbeidssøkere til virksomheten. Teorien rundt rekrutteringskommunikasjon er hentet ut i fra "*strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon*" (Ottesen, 2005).

Der Ottesen skriver om markedskommunikasjon, markedstilbud, og markedskommunikasjonsstrategi vil i denne oppgaven bli knyttet opp mot begrepene rekrutteringskommunikasjon, jobbtilbud og rekrutteringskommunikasjonsstrategi.

#### 2.1.1 Markedsføring

I markedsføringsperspektiv så må det være et behov for å få forbrukeren til å forbruke. Dette gjelder også i arbeidsmarkedet for arbeidssøkere, det må være et behov og/eller ønske om en

ny jobb. Zigler og Paulsen (2005) skriver at det finnes ulike former for behov som kommer tydelig fram i Maslovs behovspyramide (se figur 2.0).

Som forbruker eller kunde evalueres og sammenlignes et produkt med tilsvarende produkter før en eventuelt velger å handle. Dette skjer både bevisst og ubevisst (Zigler & Skaug Paulsen, 2005). Hvis man tar utgangspunkt i Maslovs behovspyramide kan man skifte perspektivet fra forbrukeren til en arbeidssøker. Her kan vi da se de ulike behovene og hva en arbeidssøker gjerne vil være opptatt av når en ser etter en ny stilling, og hva som vil veie tungt ved sammenlikning av ulike virksomheter:

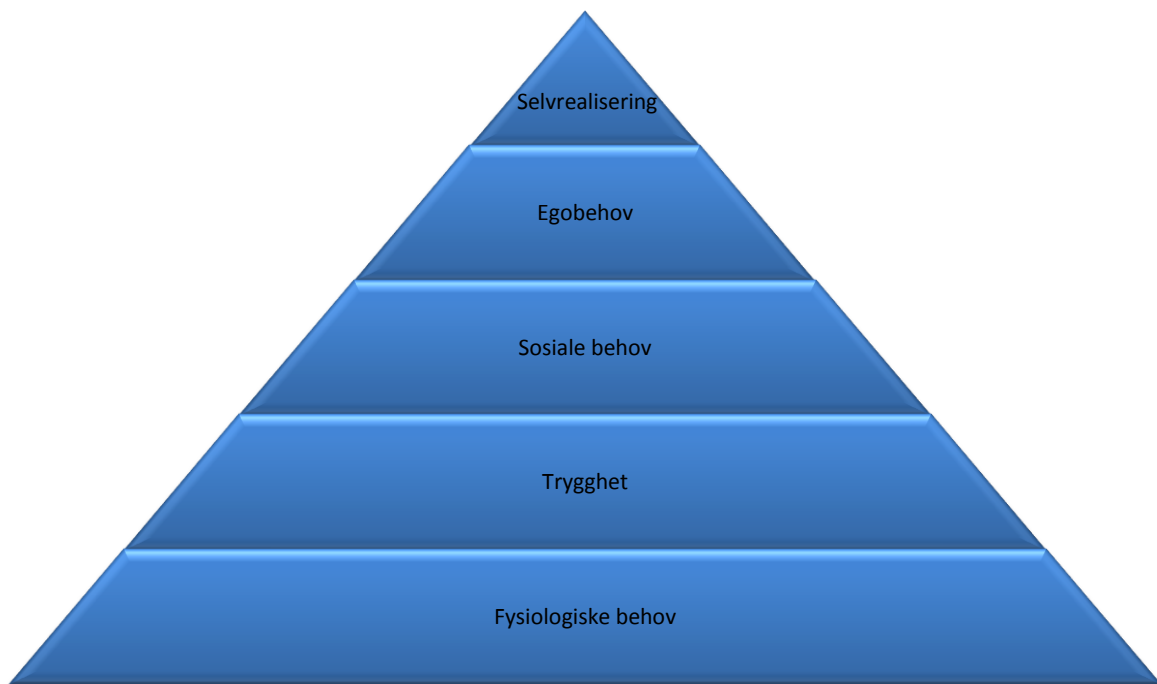
**Fysiologiske behov** – Som arbeidssøker har man et behov for en ny jobb. Inntekt er det folk flest er avhengig av for å tjene til livets opphold, og det er således viktig å ha en jobb for å dekke de fysiologiske behov som mat, klær og husly mm.

**Trygghet** – Som arbeidssøker kan det være viktig og utforske hvilke forsikrings- og pensjonsordninger de ulike virksomhetene har. Videre kan det være viktig for arbeidssøkeren at virksomheten er opptatt av helse, miljø og sikkerhet og at arbeidstakerne har skapt et trygt miljø der god kommunikasjon med nærmeste leder kommer naturlig. For øvrig kan en søker være opptatt av godt samarbeid og god kommunikasjon generelt på arbeidsplassen.

**Sosiale behov** – Som arbeidssøker kan det være naturlig å være nysgjerrig på om virksomheten er en sosial arbeidsplass. Er det god dialog mellom de ansatte? Er virksomheten opptatt av sosiale aktiviteter og arrangement for å skape en mer positiv og sosial arbeidsplass? Her kan en arbeidssøker være opptatt av om det er teambuilding, idrettslag, konserter og andre sammenkomster utfor arbeidstiden som kan bidra til økt trivsel.

**Ego behov** – Som arbeidssøker kan man ha et ønske om høyere inntekt og gjerne høyere stilling. Da vil det være naturlig å finne ut hvilke virksomheter som skaper slike muligheter for sine ansatte til å utfordre og utvikle seg.

**Selvrealisering** – En arbeidssøker kan ha en drøm om å få en høyere stilling eller være en del av ledelsen i en virksomhet i fremtiden.



Figur 2.1. Maslows behovspyramide (Zigler & Skaug Paulsen, 2005, p. 19)

Vi har beveget oss fra markedsføring 1.0 til markedsføring 3.0. Markedsføring startet med å være produktsentrert, videre kom kunden mer i fokus. Markedsføring 3.0 er verdidrevet der man henvender seg til hele mennesket i stedet for kun kunden. Dette innebærer blant annet å berøre menneskets hjerte og sjel (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010).

Videre skriver Kotler et al. (2010) om konseptene identitet, integritet og image samt virksomhetens misjon, visjon og verdier. *”Markedsføring handler om å definere klart din unike identitet og å styrke den med autentisk integritet for å bygge et sterkt image... Markedsføring bør ikke lenger betraktes som bare salg og bruk av verktøy for å skape etterspørsel. Markedsføring bør nå betraktes som et selskaps viktigste håp om å gjenvinne forbrukerens tillit.”* (Kotler et al., 2010, p. 67). I rekrutteringssammenheng blir det da viktig at virksomhetens image er tydelig og skaper interesse slik at de rette kandidatene ønsker å søke stilling i virksomheten.

Virkemidlene i markedsføring er tilbuds- og kommunikasjonsvirkemidler som kan inndeles i to hovedgrupper. Den første: Markedstilbudsvirkemidler eller i denne sammenheng jobbtilbudsvirkemidler. Den andre: Markedskommunikasjonsvirkemidler eller i denne sammenheng rekrutteringskommunikasjonsvirkemidler. Bruken av tilbudsvirkemidler bestemmer virksomhetens markedstilbud og bruken av kommunikasjonsmidler virksomhetens

markedskommunikasjon (Ottesen 2005, p. 35). Dette vil i denne sammenheng si at markedsføring er å gi et jobbtilbud og gjennomføre rekrutteringskommunikasjon.

### 2.1.2 Jobbtilbud

Jobbtilbud kan beskrives som det som betyr noe for en som skal søke på en stilling uti fra en stillingsannonse. Ottesen (2005) skriver at jobbtilbudet omfatter alle virkemidler som innvirker på en arbeidssøkers opplevelser i form av offer og/eller belønninger. Det kan dreie seg om oppgradering eller nedgradering i stilling, lettere eller hardere fysisk arbeid og høyere eller lavere lønn. Videre kan jobbtilbudet handle om stillingsinstruks, reisemuligheter, mulighet for personlig utvikling, utfordringer, arbeidsmiljø og pensjons- og forsikringsordninger.

Jobbtilbud kan også være en type "standardtilbud" (Ottesen, 2005). Når en leser en stillingsannonse kan denne være mer standardisert slik at flere søker på en stilling. Da man har kommet så langt at noen har søkt på en stilling og blir tatt inn til intervju, det er da man eventuelt kan gi spesialtilbud som er i tråd med arbeidssøkerens kompetanse. Dette vil med andre ord si at jobbtilbudet blir "skreddersydd" uti fra kapasitet og kompetanse. Dette kaller Ottesen (2005) for kompetansetransformasjon.

Det er et skille mellom jobbtilbud og rekrutteringskommunikasjon. Virkemidler som influerer prosessen som finner sted i forbindelse med søkers beslutning til å søke på en stilling eller ikke, dette går inn under rekrutteringskommunikasjon. Jobbtilbud dekker alle virkemidler som bestemmer opplevelsen av avgjørelsen til å takke ja til stillingen. Dette er viktig at presiseres før en skal gå i gang med å identifisere tilbudsvirkemidler (Ottesen, 2005, p. 38).

Når en virksomhet går i gang med å identifisere de tilbudsvirkemidler som er tilgjengelig må en gjerne også ta stilling til presiseringsnivå. Når en er i gang med en slik prosess vil det dukke opp flere begreper og punkter som kan tas med som virkemiddel for å få arbeidssøkere til å søke på en stilling, men også gi et ønske om å takke ja til stillingen dersom den skulle bli tilbudt. Da er det viktig at man skiller de ord som dukker opp så presist som mulig. Det kan være ord som dekker flere forhold, som videre kan bety at et ord kan ha flere tilbudsvirkemidler. Denne presiseringen er viktig når man eksempelvis skriver en stillingsannonse. Presiseringsnivå har som formål å identifisere alle tilbudsvirkemidler



virksomheten har. Dette er med på å skape et jobbtilbud som er ens eget, men også konkurransedyktig (Ottesen, 2005, p. 77).

Presiseringsnivået gjelder både beskrivelsen av jobbtilbudet samt tilbudsvirkemidlene. I følge Ottesen (2005, pp. 77-79) så skal beskrivelsen av jobbtilbudet brukes til å sammenligne virksomhetens planlagte jobbtilbud med det jobbtilbudet en antar konkurrentene vil komme med. Presiseringen av jobbtilbudet vil derfor være viktig ettersom man her kan avdekke styrker og svakheter, samt hva som vil være viktig å gjøre noe med. Videre skal beskrivelsen av jobbtilbudet danne grunnlaget for et innhold som er så konkret at det gir virksomheten mulighet til å kommunisere presist med søkere. Hvor presise man velger å være i for eksempel en stillingsannonse må en ta stilling til i planleggingsprosessen.

Etter at man har identifisert tilbudsvirkemidlene beskriver en jobbtilbudet ved konkret å beskrive bruken av virkemidlene. Når man går i gang med denne type beskrivelse må man ta høyde for at arbeidssøkere ikke har kjennskap til virksomheten eller avdelingen som lyser ut stillingen. Det kan videre være viktig å gå igjennom valg av begreper i en stillingsannonse, da det som er tydelig for dem som utformer stillingsannonsen ikke nødvendigvis er like tydelig for en arbeidssøker. Dernest vil det være viktig å gå igjennom begrepene og se om de er relevante og forståelige for en arbeidssøker.

Videre er oppgaven å oversette beskrivelsen av virkemiddelbruken etter behov, eksempelvis de potensielle søkeres ”betydningskriterier”, det vil si de egenskapene jobbtilbudet som betyr noe for en søkers totalopplevelse. Da målet gjerne er å øke antall søknader fra dem som innehar den rette kompetansen, er det viktig at jobbtilbudet og virkemidlene vil tiltrekke flere. Presisering og betydningskriteriene må dekke et gitt omfang (Ottesen, 2005, p. 81).

### **2.1.3 Rekrutteringskommunikasjon**

Som nevnt handler rekrutteringskommunikasjon om alle former for kommunikasjon innen rekruttering, mellom virksomhet og en arbeidssøker. Denne kommunikasjonen kan være alt fra virksomhetens hjemmeside, reklameskilt, stillingsannonse, e-post til et jobbintervju.

For at virksomheten skal drive med god rekrutteringskommunikasjon er det viktig at man utvikler lønnsom rekrutteringskommunikasjonsstrategi. Man må ha et helhetssyn der man tar utgangspunkt i at enhver kommunikasjon mellom en arbeidssøker og virksomhet er rekrutteringskommunikasjon. Denne rekrutteringskommunikasjonen tilrettelegges på et

strategisk nivå og i en totalstrategisk sammenheng. Her er det viktig å ta hensyn til virksomheten som helhet. Videre blir det fokusert på lønnsomhet. De kostnader som legges i rekrutteringskommunikasjonen er en investering til virksomhetens fremtidige økonomiske vekst. Helhetssynet legger også vekt på arbeidssøkeres initiativ til kommunikasjon. Dette kan utgjøre en viktig del av planlegging og tilrettelegging av virksomhetens beredskap til å motta, behandle og følge opp henvendelser i form av søknader og forespørsler (Ottesen, 2005, pp. 22-26).

De oppgavene en virksomhet har i forhold til rekrutteringskommunikasjon endres over tid. Innsatsen til virksomheten vil ha mye og si. Jo flere med den rette kompetansen som kjenner til virksomheten samt har positiv erfaring knyttet til virksomheten, jo flere vil ønske å søke seg inn i virksomheten.

Ottesen (2005, p. 28) skriver ”*Strategiutvikling = Kontinuerlig forbedringer ut fra et helhetssyn*”. Rekrutteringskommunikasjonsstrategi må tilpasses løpende over tid. Strategiutvikling er en prosess der man blant annet identifiserer forbedringsområder og utvikler løsninger som tar hensyn til helheten. For å praktisere et helhetssyn må dette innarbeides i organisasjonskulturen, noe som krever effektiv endringsledelse (Ottesen, 2005, pp. 28-29).

I denne studien handler markedsføringen om å gi et jobbtilbud og å gjennomføre rekrutteringskommunikasjon. Jobbtilbudet er som nevnt tidligere alle virkemidler som innvirkes på søkerens opplevelse av verdien av å søke stilling til virksomheten.

Rekrutteringskommunikasjonens oppgave er tilbudsformidling, veivising og påminning.

**Tilbudsformidling** er å formidle rekrutteringstilbudet til arbeidssøkere med den rette kompetansen. Her handler det om å formidle at dette er virksomheten å søke seg inn i. Skape et bilde av at det eksempelvis er et godt arbeidsmiljø med gode betingelser og mulighet for utvikling og utfordring. Dette vil si at under tilbudsformidling formidler man de ulike behovene som vil bli dekket hvis en søker jobb i denne virksomheten fra fysiske behov til selvrealisering.

**Veivising** er å vise hvor virksomheten er, hvor man kan finne informasjon om virksomheten, hvordan man kan søke stillinger i virksomheten, samt hvordan man kan komme i kontakt med noen hvis en har spørsmål knyttet til stillingen eller virksomheten.

**Påminning** er å minne på arbeidssøkere som kjenner til rekrutteringstilbudet fra før om hvem virksomheten er og hvordan man igjen kan søke stillinger (Ottesen, 2005, p. 37).

Ottesen (2005, pp. 48-49) nevner at det de ulike former for kommunikasjon som foregår mellom virksomhet og arbeidssøkere kan deles inn i fire hovedformer:

1. *Personlig massekommunikasjon*: Det kan være møte ansikt til ansikt, telefon- eller videokonferanse.
2. *Upersonlig massekommunikasjon*: Det kan være aviser, teknisk ukeblad, hjemmeside sponsoring i forbindelse med sport, tv og radio.
3. *Personlig individuell kommunikasjon*: Det kan blant annet være møte ansikt til ansikt og telefonsamtale.
4. *Upersonlig individuell kommunikasjon*: det kan blant annet være post eller e-post.

I dette kapittelet er det naturlig å nevne begrepene mottak, behandling og oppfølging (Ottesen, 2005). I denne sammenheng handler mottak om hvor tilgjengelig en virksomhet er til personer som er nysgjerrig på virksomheten og gjerne har en tanke om å søke på en stilling? Hvordan er mottaket når man tar kontakt per telefon, er det vanskelig å komme gjennom, er det en hyggelig stemme som svarer? Hvor lang tid tar det før du får svar om du sender en e-post, når en får svar hvordan er svaret utformet?

Behandling handler her om hvor lang tid det tar før en får tilbakemelding på sendt søknad? Hvordan er tilbakemelding her, føler en at dette er en virksomhet som er genuint interessert i å ansette deg, virker det som det er et ønske om et godt samarbeid? Hvordan blir en tatt i mot på et jobbintervju, hvor lang tid har det tatt fra søknaden er sendt til man sitter på et intervju?

Oppfølging har her å gjøre med hvor lang tid det tar fra en har vært på intervju til man får svar om en får stillingen? Hvis en ikke får stillingen følges arbeidssøkeren opp på et senere tidspunkt når nye stillinger blir ledige?

Etter man har tatt en avgjørelse om at en endring innen rekrutteringskommunikasjon må til for både å øke antall arbeidssøkere med den rette kompetansen, og for å utvide virksomheten for økt lønnsomhet, må man videre ta et valg i forhold til hvilke kommunikasjonsvirkemidler som skal tas i bruk.

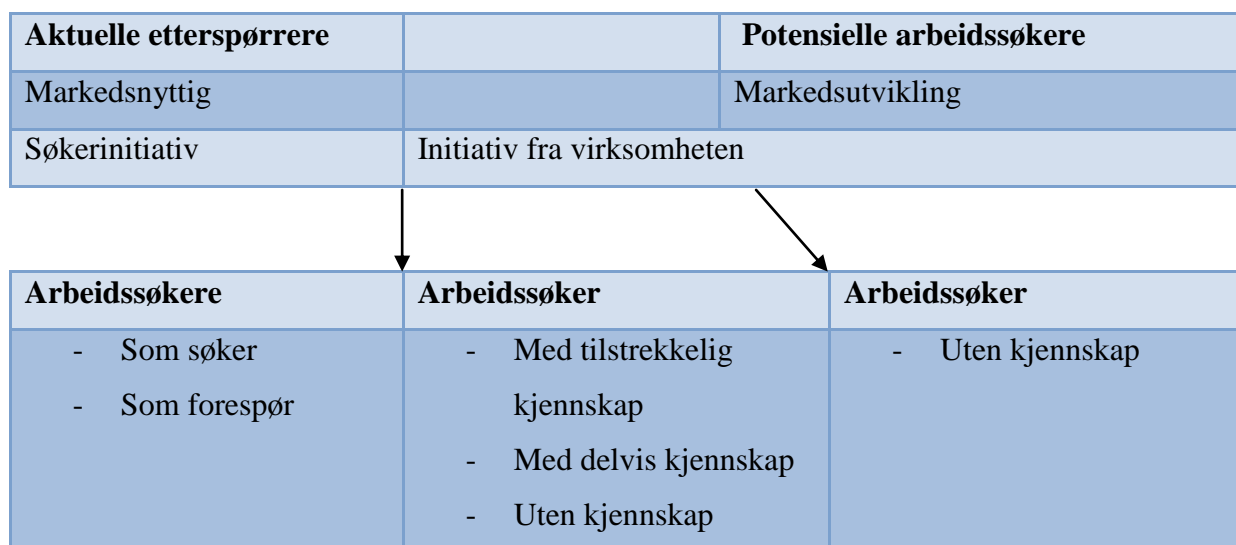
Her kan man skille mellom to kommunikasjonsvirkemidler: medievirkemidler og utformingsvirkemidler. Medievirkemidler bidrar til valg av blant annet hvilke medier en ønsker å bruke, i hvilket omfang og hvordan en vil bruke mediet. Utformingsvirkemidler bidrar til valg av hvordan man blant annet uformer det man ønsker å formidle. Med medie- og utformingsvirkemidler følger medie- og utformingskostnader (Ottesen, 2005).

Ottesen (2005, p. 52) skriver at som kommunikasjonsplanlegger ”... må vi veie salg, inntekt og dekningsbidrag opp mot kommunikasjonskostnadene for å kunne vurdere hvordan ulik bruk av virkemidlene vil innvirke på driftsresultat...”. Valg av medier blir nærmere beskrevet i ”Kap.2.2 Valg av medier”.

#### **2.1.4 Målgruppe**

Den kommunikasjon man velger å ta i bruk bør rettes mot den gruppe mennesker man prøver å nå ut til for å nå målet man har satt seg. Målgruppen er de personer en vil kommunisere med og oppgaven blir å skape en kommunikasjon som lønner seg (Ottesen, 2005, p. 182). Dette vil si at en bør velge eller satse på en målgruppe som vil gi mest uttelling økonomisk sett for å være lønnsomt forsvarlig. I denne studien er som nevnt målet å øke rekruttering med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon.

Det finnes ikke noen formel for hvordan en segmenterer og prioriterer søkere. Det er planleggeren sitt ansvar å finne en framgangsmåte som en anser som nyttig for den oppgaven en står overfor. Her kan en trekke frem prioriteringsstien, der man starter med en som søker på eget initiativ til potensielle arbeidssøkere som ikke har kjennskap til virksomheten (Ottesen, 2005, p. 192).



Figur 2.2 Kopi av Prioriteringsstien: En letemodell (Ottesen, 2005, p. 193), med noen endringer gjort av forsker.

Man bør først fokusere på arbeidssøkere som selv tar initiativ ettersom sannsynligheten for kommunikasjon da vil være høy, og kommunikasjonsoppgavene vil således være av relativt lite omfang. Dette kan handle om lettere utviklingsoppgaver eller standardformidling. Videre kan man lete etter segmenter blant aktuelle arbeidssøkere som krever initiativ fra virksomheten. Først blant arbeidssøkere som har helt, delvis eller ingen kunnskap om virksomheten og jobbtilbudet. Helt til slutt kan man lete blant potensielle arbeidssøkere. Dette er siste stoppested da det på dette stadiet vil være liten sannsynlighet for reaksjon på rekrutteringskommunikasjonen fra virksomheten (Ottesen, 2005, pp. 192-197).

En kan velge vekk målgrupper ved å se på hvor det vil være lønnsomt å drive med rekrutteringskommunikasjon. Da velger man gjerne vekk målgrupper fra geografiske områder en vet at virksomheten har svak konkurransestyrke, eller konkurrenter som driver en mer intensiv rekrutteringskommunikasjon. Den erfaringen man har i forhold til prioritering og segmentering av søkere kan føre til at segmentering og valg av målgrupper blir løst før oppgavediagnosen (Ottesen, 2005, p. 200).

## 2.2 Valg av medier

Når man er en virksomhet innenfor olje- og gassindustrien, velger man gjerne medier som er noe smalere enn medier på forbrukermarkedet. Nes & Biong (2003, p. 320) skriver ”... *Innholdet er orientert spesielt mot segmentet. Derved kan markedsføreren på en*

*kostnadseffektiv måte eksponere sitt budskap overfor målgruppen... ”. Noen eksempler på medier som blir brukt er; fagblader, aviser, messer og utstilling, internett og sosiale medier samt reklamefilm. Disse vil bli nærmere beskrevet i underkapitler nedenfor.*

### **2.2.1 Fagblader**

Fagblader kan være en egnet arena for virksomheten å treffe flere i den kategori av kompetanse som en virksomhet er ute etter. Her kan stillingsannonser eller reklame knyttet opp mot en virksomhet treffe de personer en er ute etter.

Fagblader kan ha horisontal eller vertikal dekning. Horisontal dekning er rettet inn mot spesifikke oppgaver og dekker visse funksjoner på tvers av virksomheter. Vertikal dekning vil si at tidsskriftets målgruppe har interesse i samme næringsgren (Nes & Biong, 2003).

### **2.2.2 Aviser**

Ved å bruke aviser har en mulighet til å treffe potensielle arbeidssøkere i den geografiske sonen som virksomheten hører til. Dette kan være aktuelt for virksomheter med bred dekning, men som ønsker en lokal fokusering på kommunikasjonsaktivitet (Nes & Biong, 2003).

### **2.2.3 Messer og utstilling**

De fleste bransjer arrangerer en eller flere messer årlig. I Rogaland distriktet er oljemessen ONS den mest kjente. Slike messer er en møteplass for hele bransjen, og ellers alle som har en interesse for feltet. Dette kan blant annet være leverandører, distributører, kunder og arbeidssøkende.

Sett fra den industrielle markedsførers side vil en messe blant annet fylle følgende funksjoner:

- Effektivt kommunisere personlig med kunder
- Støtte opp om det personlige salget
- Tilegne seg konkurrent informasjon
- Øke forståelse og kunnskap (Nes & Biong, 2003, pp. 329-330)

Videre kan en si at den industrielle markedsfører vil bruke messer og utstilling som en del av rekrutteringskommunikasjonen.

#### 2.2.4 Internett og sosiale medier

Internett er i stadig utvikling og mulighetene er mange. Styrken her er den store informasjonsmengden, mottakers selekteringsmulighet og at det er interaktivt. Svakheten er at man er avhengig av at mottaker tar initiativ til å gå inn på eksempelvis virksomhetens hjemmeside (Nes & Biong, 2003).

Vi lever i et land der teknologien er en stor del av hverdagen til de fleste. Det er for eksempel et fåtall av studenter som har skrevet et brev for hånd. Det som blir skrevet, blir skrevet på laptop, nettbrett og mobiltelefoner. Facebook, Twitter, LinkedIn og Blogg er eksempler på noen sosiale medier som blir besøkt flere ganger til dagen av mange.

Tuten og Solomon (2013, p. 2) skriver *”Social media are the online means of communication, conveyance, collaboration, and cultivation among interconnected and interdependent network of people, communities, and organizations enhanced by technological capabilities and mobility”*.

Medier i tradisjonell forstand inneholder flere kanaler og innenfor hver kanal finnes det ulike kjøretøy. Et eksempel på dette kan være TV som medium, kanalen Discovery channel og kjøretøyet ”Deadliest catch”. Innen sosiale medier kan sosialt nettverk være kanalen og Facebook kjøretøyet. Sosiale medier kan være sosialt nettverk, sosial publisering, sosial underholdning og sosial handel (Tuten & Solomon, 2013).

Sosiale medier bør være en del av en virksomhets markedsplan skriver Tuten og Solomon (2013). Når man driver med rekrutteringskommunikasjon kan virksomheter utvikle planer som tilbyr en utvidet kommunikasjon der sosiale medier er inkludert. Sosial mediemarkedsføring består av tre faser: prøvelse, overgang og strategi planlegging (Tuten & Solomon, 2013, p. 52). Etter hvert som tilgangen til internett utvides, jo mer endrer kulturen seg i verden. Det er en merkbar endring der internett brukere velger digitale kanaler fremfor tradisjonelle medier (Tuten & Solomon, 2013).

#### 2.2.5 Reklamefilm

Reklamefilm er et medium en kan bruke for å nå de arbeidssøkerne som er aktuelle for virksomheten. Dette forutsetter imidlertid en god og effektiv reklame. Formålet med en reklamefilm er å overbevise arbeidssøkere om at den aktuelle virksomhet er et attraktivt sted å

være, for dermed å øke muligheten for å motta flest mulig søknader, herunder at flest mulig takker ja til et eventuelt jobbtilbud.

Reklamen bør inneholde informasjon om virksomheten og jobbtilbudet, og som øke lojalitet til virksomheten. En god reklamefilm bør være tydelig i forhold til hvilke fordeler varene har og sette den i sentrum (Skretting, 2004). I denne sammenheng handler dette om å ha jobbtilbudet og virksomheten i sentrum.

Videre må man tenke at det er mottakeren en skal nå ut til, altså arbeidssøkeren. For at arbeidssøkeren skal oppleve kvalitet i henhold til jobbtilbudet er det viktig at arbeidssøkeren tiltales som et tenkende og følende menneskelig subjekt (Skretting, 2004).

### 2.3 Rekruttering

Lundén (2008) skriver at de ansatte er en virksomhets viktigste ressurs. Det er derfor viktig at man legger ned mye tid og arbeid i en rekrutteringsprosess. De fleste kan gjerne si seg enig i at man ønsker å ansette en som har den rette kompetansen, og som en ser har de rette kvalifikasjonene til å passe inn på arbeidsplassen. Det forarbeidet man legger til grunn i en rekrutteringsprosess vil ha stor betydning for hvilke arbeidssøkere man får. Man bør balansere hvor mye tid man skal legge i ansettelses prosessen. Videre er det hensiktsmessig å ha en plan under rekrutteringen, i alt fra tilbudsvirkemidler til arbeidsavtalen.

Selv om man legger ned et godt forarbeid, og foretar en strategisk planlegging kan man allikevel risikere at en arbeidssøker takker nei til stillingen. Dette må en være forberedt på. For å forsøke å unngå å komme i en slik situasjon bør man profilere virksomheten på en slik måte at det fremstår som attraktivt å søke ledige stillinger i virksomheten. Her bør man tenke langsiktig og ikke ty til hurtige løsninger (Lundén, 2008).

De ansatte kan være god reklame for virksomheten. Hvis de ansatte trives og er fornøyd med arbeidsplassen kan dette være en naturlig ting å fortelle familie og venner. Dette vil være god markedsføring for virksomheten - og ikke minst gratis reklame. Lundén (2008, p. 17) skriver at *"Attraktive arbeidsplasser får mange flere søkere enn uattraktive, og antageligvis får de også bedre kvalitet på søkerne"*.

Hvis man ønsker å utnytte rekrutteringsprosessen som en del av markedsføringen kan stillingsannonse være et positivt forum. Man må allikevel ikke glemme at det er



rekrutteringen som skal stå i fokus og ikke alle de positive attributtene til virksomheten. Det kan videre være lurt å skrive om virksomhetens organisasjonskultur og personal politikk, under virksomhetsbeskrivelsen (Lundén, 2008).

Når en stilling blir ledig er det flere måter å få tak i aktuelle arbeidssøkere. Noen eksempler er:

- Start i egen virksomhet. Lys ut stillingen internt for å se om det er noen som er interessert i et internbytte.
- Man kan drive med headhunting og ansette noen fra annen virksomhet.
- Sette ut annonse lokal- eller riksdekkende avis eller teknisk ukeblad.
- Legge ut annonse på finn.no (FINN.no, 2013) og/eller virksomhetens hjemmeside.
- En kan ta i bruk NAVs tjenester.
- Ta kontakt med et rekrutteringsforetak.
- Delta på arbeidsmesser.
- ”Friendhunting”; ta kontakt med venner og kjente og forhøre seg om det er noen som har den rette kompetansen for den ledige stillingen.
- Ta en gjennomgang av tidligere søknader.
- Dra på yrkesmesser på universiteter (Lundén, 2008).

### 2.3.1 Stillingsannonse

Når man legger ut en stillingsannonse ønsker man naturligvis å få inn søknader fra personer med den rette kompetansen. Da er det viktig at disse personene faktisk leser stillingsannonsen som virksomheten har utformet. Lundén (2008, p. 37) skriver her at man bør stille seg tre spørsmål før man setter i gang med å skrive stillingsannonsen: Hva ønsker man at leserne skal vite, føle og gjøre? Hva er viktig for virksomheten skal nå leseren av en stillingsannonse? Hva er det som gjør virksomheten unik, utfordrende og ønskelig å søke seg inn i?

Det er viktig at det som inneholder virksomhetens logo har markedsføringsverdi. Det er to ting som er viktig å tenke på når man skriver en stillingsannonse, det første er at virksomheten trenger folk, det andre er at virksomheten har tro på framtiden (Lundén, 2008).

Når en endelig setter i gang med uforming av stillingsannonse kan det være lurt å starte med å skrive et utkast. Dette må i etterkant bearbeides og sjekkes i forhold til at alle faktaopplysningene er med i teksten, samt at disse er riktige. Videre kan det være lurt å se til

om språket passer lesernes nivå, er setningene rett på sak og en bør se til at det er sammenheng mellom ord og bilde hvis man har tatt i bruk visuelle knep.

Nedenfor følger en tabell som er utformet ut i fra Lundén (2008, pp. 37-44) sine punkter om hva som kan være viktig å sjekke før en skriver ut den endelige teksten.

Sjekkliste		
1. Beskrivelse av jobben	2. Beskrivelse av søkeren	3. Beskrivelse av foretaket
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuell tittel og bransje.</li> <li>- Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, avdeling.</li> <li>- Lønns- og arbeidsbetingelser</li> <li>- Fordeler og frynsegoder.</li> <li>- Stedet og miljøet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bakgrunn, utdanning.</li> <li>- Kvalifikasjoner og erfaring.</li> <li>- Alder og kjønn (Hvis det er nødvendig).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forretnings ide, bransje.</li> <li>- Størrelse, markedsposisjon.</li> <li>- Framtidsplaner.</li> </ul>
4. Fremgangsmåte for søking	5. Avsender	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontaktpersoner, fagledere.</li> <li>- Søknadsfristen.</li> <li>- Tiltredelsesdato.</li> <li>- Hva søknaden skal/ikke skal inneholde.</li> <li>- Referanser, krav.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Post- og besøksadresse.</li> <li>- E-post adresse.</li> <li>- Telefon.</li> <li>- Hjemmeside.</li> <li>- Bedriftslogo.</li> </ul>	

Tabell 2.1. Tabell laget uti fra Lundén (2008, pp. 37-44) sitt kapittel om stillingsannonser.

### 2.3.2 Jobbintervju

Når man er kommet til det punktet at man er klar til å sette i gang med jobbintervju er det viktig at den eller de som leder intervjuet er godt forberedt. Man bør derfor ha hatt en gjennomgang av søknaden og CV i forkant av intervjuet. Mobiltelefoner bør være slått av slik at fokuset er på arbeidssøkeren. Under intervjuet kan det være fint om en medarbeider og nærmeste sjef er tilstede i tillegg til rekrutterer. Her kan det også være lurt å avtale i forkant hvem som presenterer de ulike elementene som skal dekkes under intervjuet (Lundén, 2008, pp. 61-67).

Videre bør en se til at intervjuet ikke varer lengre enn en time og at det er åpenhet for søker å stille spørsmål. Det er under intervjuet en får det fullverdige bilde av arbeidssøkeren. Her

danner en seg tanker om blant annet hvordan søker først og fremst oppfyller de formelle kravene, vil passe inn i virksomheten og dens kultur, samt hvor villig kandidaten er til å videreutvikle seg. Om arbeidssøker ikke er aktuell for akkurat denne stillingen bør en hele tiden tenke på at man også under intervjuet markedsfører bedriften. Det kan hende at søker kan være aktuell til en annen stilling på et senere tidspunkt, eller søker har familie og venner som kan være aktuell for stillinger i selskapet (Lundén, 2008, pp. 61-67).

Hvordan en presenterer virksomheten under et jobbintervju kan ha betydning for at flere med den rette kompetansen søker på stillinger i virksomheten. Videre er det viktig at man under intervjuet er ærlig om hva stillingen innebærer, og ser til at søkeren forstår det som blir formidlet, dette slik at forventningene passer til den aktuelle stillingen. Dernest bør man se til at det er arbeidssøkeren som prater under intervjuet, men at det er en av representantene fra virksomheten som leder intervjuet. Avslutt intervjuet på en positiv måte og informer om når arbeidssøker kan forvente å få en tilbakemelding. Setter man et konkret tidspunkt bør dette overholdes (Lundén, 2008, pp. 61-67).

## 2.4 Endringsledelse

Når en har en ide om å sette i gang nye tiltak eller endringer for å forbedre virksomhetens rekrutteringskommunikasjon så er det viktig å ha kompetanse i både det å lede og å delta i en slik utvikling. I kapittel. 2.4.2 "Endringsledelse", blir begrepet endringsleder brukt. I denne studiens sammenheng er endringsleder den personen som tar initiativ til nye ideer for å øke antall kompetente arbeidssøkere.

En endring starter først og fremst med en tanke, en ide. For at denne ideen skal bli realisert må en oversette tanken/ideen til konkrete handlinger. Når man setter i gang endringstiltak er det viktig at man sitter inn med en del begrep og grep som er relevant for tiltaket man iverksetter. Ottesen (2011) kaller dette brukskompetanse. Man må først og fremst ha en del teorikunnskap og deretter bør man kunne overføre dette til praktiske grep.

Som endringsleder kan det være til hjelp å bruke Ottesen sin referansemodell også kjent som Lille – Jeg - modellen (2011, p. 44). Dette er ment som et verktøy som skal være til hjelp for å overføre teori til praksis – særlig i forhold til hvordan man kan stille de rette spørsmålene for teoriens relevans og nytte. Videre bidrar modellen til å plassere hva som kan plasseres under omverdenen, virksomheten, sette opp virksomhetsdiagnose, jeg -diagnose og jeg - mål og –

handlinger. Man må kunne identifisere, formulere og prioritere utfordringer, og hele tiden stille spørsmål og plassere dem under de ulike punktene i Lille – Jeg modellen. Dette skal være til hjelp slik at en blir mer bevisst i bruken av teori samt får mer innsikt om hvordan en er som endringsleder (Ottesen, 2011).

Når en virksomhet starter ulike endringsprosesser er det viktig å være bevisst på at det er menneskene i virksomheten som i all sannsynlighet vil bli påvirket og at dette alltid vil ha noen former for konsekvenser. Grønhaug (2001) trekker frem at virksomheter omfatter mennesker og det er de som er den sentrale byggesteinene i en hver virksomhet. Det vil da være nokså naturlig å alltid ha dette som et bakteppe når man tenker, planlegger, presenterer og implementerer endringer. Det er da viktig å trekke paralleller mellom endring og enkeltmennesker. Jacobsen (2004) skriver at det er få forhold i en virksomhet som er objektive og at virksomheter er sosiale konstruksjoner. Endring i en virksomhet vil påvirke og/eller ramme mennesker på ulike måter og inneholder en følelsesmessig komponent.

Tidspunktet man velger å sette i gang en endringsprosess, er svært viktig. Hvis man setter i gang en endringsprosess som har vist seg å være vellykket i en virksomhet, betyr ikke nødvendigvis at den kommer til å bli vellykket i en annen. Her kan tiden være en sentral faktor; Er de ansatte slitne etter at de nettopp har gjennomgått en endring? Er det mange av de faste ansatte som er sykemeldte? Endringer kan ha med seg en betydelig stressfaktor og dette kan slite på en organisasjon. Dette er med på å understreke hvor viktig det er å ”time” tiltaket slik at endringer følges opp med stabilitet (Jacobsen, 2004).

Når man som endringsleder skal i gang med å oversette sine ideer, sin kunnskap eller en oppskrift på endring kalles dette for translatørkompetanse. En translatør må ha kunnskap om praksisfeltet for selv å kunne gjøre seg opp en mening i forhold til å oversette en ide slik at mottakerne forstår hva ideen er, og kan overføre det til handling. Oversettelsen eller translasjonen er viktig slik at virksomheten ikke står igjen med uheldige konsekvenser under implementeringen (Røvik, 2009).

En endringsprosess bør starte ut i fra den teorien og kunnskapen man som endringsleder sitter inne med. Videre tar man erfaringene fra endringsprosessene med som referanse til neste endringsprosess. Det er viktig at alle opplever at endring er godt organisert, slik at det ved første øyekast ikke ser ut som endringen er lite planlagt, og det gjenstår mye arbeid for andre. Man må passe på at en del av prosessen er å invitere til innspill slik at alle får opplevelsen av å bli sett og hørt. En faktor som kan gi endringsleder støtte i å administrere endringsleder -

mottaker forholdet, er å ta på seg ansvaret for deres egen forståelse av forholdet. At det i størst mulig grad oppleves som rettferdig. Det er en ærlig fremstilling slik at ingen får opplevelse av at det drives med skjulte agendaer. Det må bli organisert på en slik måte at informasjonsflyten mellom ledere og resten av virksomheten er god (Ford, 2008).

Alle må til enhver tid vite hvor de er hen i prosessen/implementeringen slik at det ikke skapes forvirringer underveis. Det kan også være hensiktsmessig å lage små mål underveis slik at det er små seiere på veien som er med på å motivere videre. Endringsmottakerne må også oppleve at deres meninger er av betydning. En følelse av medvirkning er viktig her.

Endringsmottakerne kan være av stor betydning av hvor vellykket eller ikke vellykket endringsprosessen samt implementeringen er. Som Ford (2008) skriver er motstand en ressurs. Tilbakemeldingene en som endringsleder får kan være av stor betydning for hvilken retning endringen tar.

## 2.5 Oppsummering

Da er det i ”Kap. 2.0 Teori” blitt presentert teori som er relevant for studiens problemstilling. Hensikten med denne studien er å komme med forslag til endring av hvordan NOV – Stavanger bruker sin rekrutteringskommunikasjon. Dette skal videre bidra til en økning av arbeidssøkere med den rette kompetansen med 10 %.

Kapittelet startet med å presentere begrepene markedsføring, rekrutteringskommunikasjon og jobbtilbud som er nøkkelbegrepene for studien. Rekrutteringskommunikasjonen er slik NOV – Stavanger kommuniserer med arbeidssøkere og jobbtilbudet er virkemiddelet som brukes for å tiltrekke mest mulig arbeidssøkere. Valg av hvem man vil nå ut til med rekrutteringskommunikasjonen er en viktig del av prosessen, da må man ta et valg av målgruppe innenfor en gitt ramme som her er arbeidssøkere.

Det er videre viktig å ha noen kunnskaper av hvilke medier en kan ta i bruk når en ønsker å rekruttere personer med den rette kompetansen. Dette kan blant annet være fagblader, aviser, messer, utstilling, sosiale medier og reklamefilm. Stillingsannonse og jobbintervju er også en del av rekrutteringskommunikasjonen og det er her viktig at en ser til at stillingsannonsen når ut til den rette målgruppen og at man under jobbintervjuet presenterer virksomheten og jobbtilbud på en positiv og profesjonell måte.

Da en skal i gang med en rekrutteringsprosess er det viktig å legge ned et godt stykke arbeid og profilere virksomheten på en slik måte at den fremstår som attraktiv for arbeidssøkere. Det er viktig å være bevisst på at når man setter i gang endringstiltak å ha kompetanse i både det å lede og å delta i en slik utvikling. Man må være bevisst at endringene vil påvirke menneskene i virksomheten og at det videre kan ha konsekvenser. Mennesker er byggesteinen i en virksomhet og det er da naturlig å ha det som et bakteppe når man tenker, planlegger og implementerer endringer.

Videre i neste kapittel vil valg av metode og behandling av data bli presentert.

### 3.0 METODE

Det er mulig å gå i to retninger i denne studien, den kan gå i bredden eller i dybden. I denne sammenheng skriver Jacobsen (2005, p. 87) ”... *Dybde er relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet (variabelen) vi ønsker å studere, mens bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker uttale oss om...*”

Når man går i dybden på et fenomen kan det innebære å få frem så mange nyanser og detaljer som mulig i fenomenet. Eller å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten, og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i.

Når man går i bredden undersøker man mange enheter. Her kan man enten få en presis beskrivelse av omfanget, utstrekningen og/eller hyppigheten av et fenomen på tvers av ulike kontekster. Alternativt kan man generalisere funnene fra et utvalg til en populasjon. En beskriver altså valg av kvalitativ eller kvantitativ metode, der kvalitativ er dybden og kvantitativ er bredden.

Denne studien vil benytte kvalitativ metode på grunnlag av tidsrom, økonomi og oppgavens omfang. Hva som ligger i begrepet ”kvalitativ metode” vil bli nærmere beskrevet i delkapittelet nedenfor.

#### 3.1 Kvalitativ metode

Når en har valgt hvilken problemstilling en ønsker å ta tak i, hvilke design forskningen skal ha og hvilken teori en ønsker å bruke er det naturlig å se på hvilke metode en skal bruke for å samle inn informasjon. Problemstillingen kan være det som styrer hvilken retning en velger å ta. Jacobsen (2005, p. 62) skriver at hvis problemstillingen er av eksplorerende art vil dette kreve en metode som får frem nyansert data, går i dybden, er følsom for uventede forhold og dermed åpen til kontekstuelle forhold. En slik tilnærming kategoriseres som kvalitativ metode.

Fordelen med kvalitativ metode er at den vektlegger detaljer, nyanserikdom, og det unike ved hver enkelt respondent. Ulempen med en kvalitativ tilnærming er at informasjonen en får inn kan være vanskelig å tolke nettopp på grunn av sin nyanserikdom. Allikevel er kvalitativ metode best egnet når man har manglende kunnskap om problemstillingen før en skal gjennomføre en undersøkelse. Da er det viktig at det finnes fleksibilitet i

undersøkelsesopplegget (Jacobsen, 2005). På bakgrunn av ovennevnte kan det være naturlig å velge kvalitativ metode, ettersom denne tilnæringsmetoden åpner for uventede hendelser.

## 3.2 Utvalg

### 3.2.1 Valg av virksomhet

Da studiens problemstilling tar sikte mot mangelvaren av søkere med rett kompetanse innen ingeniøryrket, var det naturlig å ta kontakt med en virksomhet som er knyttet opp mot olje- og gassindustrien. Etter å ha lest en del om flere olje – og gass selskaper var NOV – Stavanger et passende valg da informasjonen som lå ute på deres hjemmeside (National Oilwell Varco, 2012b) sa at flere prosjekter var planlagt, og flere nye stillinger ville bli utlyst som følge av dette. NOV – Stavanger var svært positiv til å være disponibel under forskningen. Da dette er en studie som løser problemstillingen ved hjelp av endringsforslag, var det et hensiktsmessig valg å skrive kun om en virksomhet.

### 3.2.2 Valg av informanter

For å få frem den mest relevante informasjonen var det viktig å intervjuer både ingeniørstudenter og yrkesaktive ingeniører med lang yrkeserfaring. Det var sentralt for studien å få frem ulike perspektiv fra mennesker med ulik alder og erfaring for å få frem mest mulig mangfold. For å oppnå dette, ble Tekna – Stavanger kontaktet med anmodning om bistand til å komme i kontakt med informanter.

Tekna er en fagforening som hovedsakelig retter seg mot arbeidstakere med master i realfag. Her ble Tekna forespurt per e-post om det var mulig å komme i kontakt med ingeniører med yrkeserfaring og som er yrkesaktive, samt ingeniørstudenter. Flere e-poster ble sendt, men det kom ingen tilbakemelding.

Neste skritt ble da å sette i gang med ”friendhunting” som Lundén (2008) kaller det og som blir beskrevet i kapittel 2.3 ”Rekruttering”. Forsker tok kontakt med familie og venner som bidrog til kontakt med seks informanter. Tre var studenter som avslutter masterstudie våren 2013 og er aktive søkere på nye stillinger. I tillegg tre ingeniører som er i arbeid, men er åpen til bytte av arbeidsplass hvis jobben er interessant. Det ble avtalt tid og sted for intervju, og



dette ble tilrettelagt etter hva som passet best for informantene. Under er det en tabell med oversikt over informantene og deres bakgrunn.

Hvem	Kjønn	Alder	Utdannelse	Relevant yrkeserfaring
<b>Student 1</b>	Mann	30	Master i IT-kybernetikk og signalbehandling	4 år
<b>Student 2</b>	Mann	24	Master i kybernetikk og signalbehandling	Ingen
<b>Student 3</b>	Kvinne	23	Master i kybernetikk og signalbehandling	Ingen
<b>Yrke 1</b>	Mann	58	Maskiningeniør	36 år
<b>Yrke 2</b>	Kvinne	27	Master i petroleum med fordypning i boring	3 år
<b>Yrke 3</b>	Mann	54	Master i petroleumsteknologi	31 år

Tabell 3.1 Oversikt over informantene til intervju.

### 3.2.3 Valg av observasjonskandidater

I kontakt med HR – avdelingen til NOV – Stavanger ble det åpnet for muligheten til å observere to ulike HR - ansatte under deres intervjuer av ingeniører til ulike stillinger. Det var en samlet HR – avdeling som valgte ut hvem som ville være best egnet å bli observert. Denne beslutningen ble tatt ut fra hvem som skulle være ansvarlig under intervjuene av de aktuelle kandidatene. Deretter mottok forsker en e-post med en oversikt over ulike typer stillinger som virksomheten antok ville være relevante for forsker å overvære i forbindelse med en

intervjurunde. Forsker stod således fritt til å velge hvilke av disse stillingene som en ønsket å observere.

I forkant av intervjurunden ble de aktuelle arbeidssøkerne forespurt om de hadde noen innvendinger mot at forsker var tilstede som observatør. Totalt sett ble det foretatt fem observasjoner. Nedenfor er en oversikt over hvem som foretok intervjuet og hvem som ble intervjuet. Etter observasjon av jobbintervjuene ble det foretatt et kort intervju med arbeidssøkerne. Nedenfor er en tabell med en oversikt over observasjonene og deltakerne.

Hvem ledet intervjuet?	Hvem andre var tilstede under intervjuet?	Arbeidssøkers kvalifikasjoner	Relevant yrkeserfaring
HR 1	Avdelingsleder	Mastergrad som ingeniør	Ja
HR 1	Avdelingsleder	Bachelorgrad som ingeniør (Vår 2013)	Nei
HR 2	Avdelingsleder og medarbeider	Mastergrad som ingeniør	Nei
HR 2	Avdelingsleder og medarbeider	Teknisk fagutdanning (Vår 2013)	Ja
HR 2	Avdelingsleder	Mastergrad som ingeniør (Vår 2013)	Ja

Tabell 3.2 Oversikt over informantene som ble intervjuet etter observasjon.

### 3.3 Datainnsamling

Når man skal sette i gang med et forskningsprosjekt er det viktig å ta noen valg rundt hvilke type data som skal innhentes. En kan skille mellom tre typer data; primær, sekundær og tertiær. Primær data er den data som forsker selv utfører både i henhold til innsamling, analysering og rapportering. Sekundær data er data som allerede noen andre har samlet inn. Tertiær data har blitt analysert enten av forsker som utviklet dem, eller av dem som har tatt i bruk sekundær data. I denne studien er primær data blitt tatt i bruk. Ved bruk av primær data har forsker direkte kontakt med kilden samt kontroll over utforming og analyse av prosjektet. En står også i en posisjon der en selv må kunne vurdere kvaliteten (Blaikie, 2009).

I denne studien er det foretatt intervjuer, observasjoner, formelle samtaler samt analyse av stillingsannonser fra ulike olje- og gassvirksomheter. Hvordan de ulike dataene er blitt samlet inn vil bli nærmere forklart i de neste delkapitlene.

### 3.3.1 Intervju

På veien til å finne forslag til endring på hvordan NOV – Stavanger kan øke sin rekruttering med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon, ble intervju en naturlig plass å starte. I denne studien ble det foretatt åpne, individuelle intervju. Dette på grunnlag av at det er en kvalitativ studie, og forutsetningene er da som nevnt at det er få enheter som skal undersøkes (Jacobsen, 2005).

Det å gå i dybden kan bety å være interessert i hva enkeltpersoner mener om blant annet NOV – Stavangers rekrutteringskommunikasjon. Intervjuene var semi – strukturerte. Jacobsen (2005) skriver at et intervju kan ha ulike grader av åpenhet. Intervjuet kan gå fra en helt åpen samtale uten intervjuguide til en helt lukket samtale med faste svaralternativer i en fast rekkefølge. I denne studien er det foretatt et åpent intervju med fast rekkefølge der det er mulighet for å gi åpne svar. Videre er det blitt stilt tilleggsspørsmål der det har vært naturlig.

Videre er det som nevnt blitt foretatt intervju av arbeidssøkere som har vært på intervju hos NOV – Stavanger. Disse var semi – strukturerte med noe mindre struktur enn overnevnte intervju. Det var også her en intervjuguide, men den ble ikke fulgt i en fast rekkefølge. Det ustrukturerte ved intervjuene var at det etter hver observasjon var noe usikkerhet hvor intervjuet kunne bli avholdt. Dette resulterte i intervjuer på kontor, møterom og spaserende mot parkeringsplassen.

### 3.3.2 Utforming av intervjuguide

Som nevnt ovenfor inneholder intervjuguiden åpne spørsmål. Det er to intervjuguides (vedlegg 1 og 2), en til de seks intervjuene og en til de fem arbeidssøkerne. Intervjuguidene er blitt utformet på grunnlag av studiens problemstilling og deloppgaver. I begge intervjuguidene ble studiens problemstilling brukt som et av spørsmålene. Denne problemstillingen har endret seg underveis i prosessen, men er allikevel relevant.

I intervjuene til studentene og de yrkesaktive inneholder intervjuguiden spørsmål som hovedsakelig handler om kjennskap til NOV – Stavanger, og deres rekrutteringskommunikasjon og hva som er relevant rekrutteringskommunikasjon for dem som arbeidssøkere. Intervjuguiden til arbeidssøkerne inneholder spørsmål rundt opplevelsen av jobbintervjuet og hvordan NOV blir presentert under intervjuet. Her er det få spørsmål, da forsker ikke ville ta for mye av deres tid etter et jobbintervju. Informantene fikk ikke tilgang

til intervjuguiden i forkant av intervjuet på bakgrunn av forskers ønske om å få impulsive, ekte reaksjoner og svar.

### **3.3.3 Intervjuprosessen**

Intervjuene ble gjennomført i perioden februar – april 2013. Når studentene ble intervjuet foregikk dette på dagtid på Universitetet i Stavanger på ulike grupperom. Intervjuene med ingeniører med yrkeserfaring ble foretatt etter arbeidstid på lokasjoner og i tidsrom som passet best for intervjukandidatene. Intervjuene som ble foretatt etter observasjoner foregikk på to av lokasjonene til NOV – Stavanger. Til intervjuene med studentene og de yrkesaktive ble det satt av en time, noe som viste seg å være rikelig med tid da det korteste intervjuet varte i 17 minutter og det lengste varte i 46 minutter. Det ble satt av 10 minutter til intervjuene med arbeidssøkerne. Dette viste seg også å være rikelig med tid da intervjuene ikke varte lengre enn mellom 5-7 minutter.

Informantene ble informert om studiens hensikt og problemstilling innledningsvis. Alle ble videre informert om at deres anonymitet var sikret. Alle intervjuene av studentene og de yrkesaktive med unntak av ett, ble foretatt ansikt til ansikt og ble tatt opp med diktafon. Det ble valgt å ta opp intervjuene med diktafon slik at det ble lettere å lytte til informantene uten forstyrrelser av notatskriving samt å få bedre flyt i intervjuet (Jacobsen, 2005). Det siste intervjuet ble foretatt per telefon. Her ble det brukt ”audio recorder”.

Under intervjuene ble det presentert et informasjonshefte som er utformet av NOV – Norge i samarbeid med Aptum kommunikasjon (National Oilwell Varco, 2012a), samt stillingsannonser som ville vært relevante for intervjuobjektet uti fra bakgrunn. Dette ble presentert for å få dypere forståelse i opplevelse av to ulike kommunikasjonsvirkemidler i henhold til rekruttering.

Intervjuene som ble foretatt etter observasjon i forbindelse med jobbintervju ble ikke tatt opp med diktafon da det føltes unaturlig i en slik setting. Her ble det notert ned i stikkordsform og fylt ut ytterligere etter at intervjuet var ferdig.

### **3.3.4 Observasjon**

Bakgrunnen for observasjonene var å observere to ulike HR – ansatte, og se hvordan de presenterer NOV som virksomhet. Dette for å sammenligne om NOV blir presentert på ulike

måter, og hva som blir formidlet av de HR – ansatte. Observasjon egner seg når man er interessert i å registrere hva mennesker faktisk gjør og registrere atferd i en kontekst (Jacobsen, 2005).

Man kan skille mellom åpen eller skjult observasjon. Åpen observasjon er når man informerer dem som skal bli observert om hva som kommer til å skje. Skjult observasjon er når man ikke gir informasjon om at man observerer (Jacobsen, 2005).

I denne studien er det valgt åpen observasjon da det ikke hadde vært mulig og hatt skjult observasjon. Dette gjør at observasjonene som er foretatt gjerne ikke er helt reelle da dem som blir observert kan endre atferd. Videre er observasjonene ikke - deltakende da forsker ikke var deltakende under jobbintervjuet.

### **3.3.5 Observasjonsprosessen**

De jobbintervjuene som ble observert varte en time hver. I forkant av jobbintervjuet ble forsker introdusert til arbeidssøkerne der ytterligere informasjon om bakgrunn for observasjonen ble presentert. Under observasjonen satt forsker ved bordet sammen med arbeidssøker og de som stod til ansvar for intervjuet. Forsker tok notater under hele jobbintervjuet, men var ikke delaktig i det som ble sagt eller gjort under jobbintervjuet. Etter jobbintervjuet gikk forsker ut sammen med arbeidssøker og stilte spørsmål på vei ut av bygget til NOV – Stavanger.

### **3.3.6 Formelle samtaler**

Underveis i studien har det vært en åpen dialog mellom forsker og flere av de ansatte på HR – avdelingen i NOV – Stavanger og kommunikasjonsavdelingen i NOV – Kristiansand. Her har det vært flere møter i forkant av observasjoner og intervjuer for å bli mer kjent med NOV – Stavanger som virksomhet, rekrutteringsprosessen og tanker rundt rekrutteringskommunikasjonen deres slik den er per i dag. Videre har det vært dialog per e-post og telefon. Dette har gjort det mulig å stille spørsmål underveis om aktuelle tema.

Det er også vært telefonsamtaler med Aptum kommunikasjon som er en virksomhet som driver med strategisk kommunikasjon, og som er en samarbeidspartner til NOV – Norge i forhold til markedskommunikasjon.

### 3.3.7 Dokumentundersøkelse – analyse av stillingsannonser

Kildegranskning eller dokumentundersøkelse er godt egnet når det er umulig å samle inn primærdata, når en ønsker å få tak i hvordan andre har fortolket en viss hendelse, eller når en ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort (Jacobsen, 2005). Da det i denne studien er viktig å sammenligne jobbtilbudet som NOV – Stavanger har med andre olje – og gassvirksomheters jobbtilbud, er stillingsannonser en god plass å få noe av den informasjonen. Man kan kun anta at det viktigste av jobbtilbudet til de ulike virksomhetene står i en stillingsannonse, ettersom det er her en søker gjør vurderinger om han eller hun skal søke på stillingen eller ei basert på det det virksomheten tilbyr.

Etter intervju og observasjonsprosessen har forsker ved hjelp av internettsiden finn.no (FINN.no, 2013) sporet opp ulike stillingsannonser fra ulike olje- og gassvirksomheter. Disse er blitt sammenlignet med noen av NOV – Stavanger sine utlysninger. Dette er blitt brukt som utgangspunkt for NOV – Stavanger sitt jobbtilbud og hvordan det ser ut, sammenlignet med lignende virksomheters jobbtilbud. Her blir det analysert med utgangspunkt i Maslovs behovspyramide, innhold i jobbtilbud og stillingsannonse som beskrevet i kapittel 2 ”Teori”.

Det er viktig at den dokumenterte bruk av data passer til problemstillingen, og at man stoler på kilden dataen kommer fra (Jacobsen, 2005). Problemstillingen går ut på rekrutteringskommunikasjon, og dokumentene er stillingsannonser og således absolutt relevant data for den foreliggende studien. Når det kommer til å stole på kildene må man ha tillitt til at det de ulike virksomhetene skriver om jobbtilbudet faktisk stemmer overens med virkeligheten.

### 3.4 Databehandling og analyse

Kort oppsummert er det blitt foretatt seks intervjuer med ingeniørstudenter og ingeniører med yrkeserfaring som er yrkesaktive. Det er foretatt fem observasjoner av jobbintervjuer som er foretatt av to ansatte på HR – avdelingen i NOV – Stavanger, der det ble foretatt intervju med arbeidssøkerne etter jobbintervjuet. Videre har forsker vært i samtale med flere ansatte i HR avdelingen i NOV – Stavanger og på kommunikasjonsavdelingen i NOV – Kristiansand. Kommunikasjonen har foregått på møterom, kontor, per telefonsamtaler og e-post. Stillingsannonser fra NOV – Stavanger og andre olje- og gass virksomheter er blitt sammenlignet og analysert uti fra innhold og jobbtilbud. Nå vil behandling og analyse av innsamlet data bli presentert.

### 3.4.1 Behandling og analyse av innsamlet data

Når en skal i gang med å analysere datamateriale bør man først forsøke å redusere noe av kompleksiteten slik at man får noe fornuftig ut av informasjonsmengden. Man må strukturere og forenkle for å få oversikt (Jacobsen, 2005). Analysen er ment til å tilføre noe. Ved å sammenstille intervjuene, observasjonene og dokumentene som foreligger vil man kunne påpeke mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker (Jacobsen, 2005, p. 185). Analysen er ment som en bro mellom rådata og resultater.

Målet med data analysen er å få en større innsikt i hva som er viktig for arbeidssøkere når det gjelder virksomheters jobbtilbud, herunder hvilken rekrutteringskommunikasjon som er ansett for å være av størst betydning for arbeidssøkeren. Den dataen som behandles er ment til å være et bidrag i veien mot endringsforslag.

Etter å ha foretatt intervjuer og observasjoner er denne rådataen blitt renskrevet (Jacobsen, 2005). Intervjuene ble transkribert så nært som mulig ord for ord. Der samme ord ble gjentatt flere ganger etter hverandre, eller det eksempelvis ble sagt ”eeh” over lang tid, er dette blitt tatt bort da det ikke har relevans for studien. Intervjuene med arbeidssøkerne ble ikke transkribert da disse ikke ble tatt opp på bånd. Her ble det tatt notater under intervjuet og renskrevet kort tid etter slik at viktige utsagn ikke ble glemt. Under observasjonen ble det skrevet ned alt som forsker så på som relevant under intervjuet. Det handlet blant annet om hvordan NOV – Stavanger ble presentert som virksomhet, hva av jobbtilbudet som ble nevnt, hvordan intervjuerne forholdt seg til arbeidssøkeren med mer. Dette ble renskrevet kort tid etter observasjonen.

Etter transkribering og renskriving av intervju ble det lest nøye igjennom og innholdet ble fargekodet uti fra relevans til studiens problemstilling og deloppgaver. Dette ble videre klippet ut og satt opp i separate dokumenter for å få en større oversikt. Det er fra disse separate dokumentene det er blitt trukket fram informasjon i kapittel 4.0 ”Data analyse og resultater”. Jacobsen (2005, p. 193) kaller dette innholdsanalyse, det er basert på en antagelse om at det er en person sier på et intervju eller en person gjør nå en observerer dem kan reduseres til et sett færre tema eller kategorier. Disse kategoriene ble videre analysert og det ble sett på likheter og ulikheter mellom de ulike enhetene knyttet til de definerte kategoriene (Jacobsen, 2005). Dette vil komme tydelig fram i neste kapittel.

Alle informantene ble informert om studiens hensikt og problemstilling. Informantene er anonymisert slik at de ikke skal kunne bli gjenkjent av lesere. Dette kan ha bidratt til en større trygghet i forhold til det å svare på spørsmål ærlig og redelig. Under intervjuene var forskers opplevelse av situasjonen positiv – intervjuobjektene ble oppfattet som avslappede og svarte etter beste evne så ærlig som mulig. Ettersom studien har fokus på virksomheten NOV – Stavanger, og hva den kan gjøre for å øke rekrutteringen av kvalifisert ingeniører med 10 %, har det ikke vært relevant å oppgi opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner. Derfor er ikke denne studien blitt meldt opp til personvernombudet ved NSD.

Videre er studiens problemstilling blitt godkjent av NOV – Stavanger i sammen med informasjonen som kommer frem i oppgaven. Store deler av det som blir skrevet i oppgaven om frem NOV globalt og lokalt er å finne på deres hjemmeside (National Oilwell Varco, 2012b) og i informasjonshefte (National Oilwell Varco, 2012a). Sensitiv informasjon er blitt utelatt både uti fra innsamlet data under observasjon på grunnlag av konfidensialitet. NOV – Norges kommunikasjons strategi vil bli nevnt senere i oppgaven, dette er ikke spesifisert da det er taushetsbelagt. Det er videre blitt foretatt samtaler med Aptum Kommunikasjon, informasjonen som kommer frem i studien er ikke mulig og spores tilbake til enkeltpersoner. Videre er informasjonen som er gitt fra Aptum Kommunikasjon på basis av en fiktiv endring og derfor er informasjonen gitt i cirka begrep.

### 3.4.2 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om å se om de som har deltatt i undersøkelsen, eller spesialister på feltet opplever data og konklusjoner som riktige (Jacobsen, 2005). I denne studien er det med utgangspunkt i innsamlet data og teori blitt trukket fram et forslag til endring. Dette kaller Jacobsen (2005) for tolkning av data – det at man legger mening i resultater og setter dem i en større sammenheng enten gjennom sammenligning eller gjennom bruk av teori. En bør evaluere studiens totale gyldighet, dette kan deles i fire punkter: pålitelighet, begrepsmessig gyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

- **Pålitelighet** handler blant annet om hvor stor grad undersøkelsesopplegget og analysen kan ha forårsaket resultatene. Gjennom studien er det understreket at det er data, teori og bruksteori i samlet form som har bidratt til løsningen av problemstillingen. Det er ærlig og redelig blitt redegjort for fremgangsmåte under



intervju og observasjon og spørsmålene som er blitt stilt har vært åpne som gjør at de ikke har vært ledende.

- **Begrepsmessig gyldighet** handler om en har målt det en ønsker å måle. Gjennom hele oppgaven er det en metaforisk rød tråd en kan følge der det hele tiden er fokus på oppgavens problemstilling og hvordan en kan løse den. Øverst i dette kapittelet ble det nevnt dybde og bredde, altså kvalitativ og kvantitativ metode. Denne studien kunne ha tatt i bruk kvantitativ metode som hadde bidratt til tydeligere målinger. Allikevel er valgt metode redegjort for og en gyldig måling.
- **Intern gyldighet** handler om en har dekning for de slutningene en trekker. Man må se til at en eksempelvis ikke trekker slutninger om årsak og virkning uten at vi har dekning for dem. Utvalget i denne studien er ikke stor som kan resultere i at dataen som blir presentert blir oppfattet feil. Allikevel ser en tydelig at det er flere punkter som blir nevnt av alle informantene og det er i denne studien blitt tatt på alvor og ser på informantene som et gyldig uttak.
- **Ekstern gyldighet** handler om det er mulighet å generalisere resultatene og i hvilken grad. Det vil si er det mulig at resultatene vil være de samme om en utfører studien i et større omfang. Da mennesker har ulike opplevelser av reklame og rekrutteringskommunikasjon og hvert enkelt svar er subjektivt, vil det være vanskelig å gjenta samme forskning og forvente samme resultat. Man analyserer resultater og konfererer med data, og i sammen med egen bruksteori tar man noen avgjørelser basert på sammenlagt kunnskap. Det vil være vanskelig å måle om de endringene som blir foreslått i denne studien faktisk vil øke rekrutteringen av ingeniører med den rette kompetansen, med mindre NOV – Stavanger faktisk velger å gjennomføre de foreslåtte endringene. Dette blir utdypet nærmere i kapittel 5.5 "Fremdriftsplan".  
(Jacobsen, 2005, pp. 386-387)

Reliabilitet knyttes opp mot troverdighet. I denne studien er alle aktiviteter, samtaler og veiledninger blitt loggført. Her er det ført inn dato og hva som er blitt utført noe som lett kan spore oppgavens utvikling og troverdighet. Videre er intervjuene blitt tatt opp på bånd samt transkribert. Intervju med arbeidssøkerne og observasjonene er også blitt renskrevet.

Her er alt ført inn på pc med dato og klokkeslett. Videre er all litteraturhenvisninger blitt tatt i bruk gjennom bruk av Endnote. Dette vil si at alle referanser blir fortløpende lagt inn i Endnote før det blir lagt inn i oppgaven, slik at alle referanser blir ført inn på en ryddig måte.

I neste kapittel vil data analysen og resultatene bli presentert.

## 4.0 DATA ANALYSE OG RESULTATER

I dette kapitlet vil resultatene av datainnsamlingen knyttes opp mot teorien som ble belyst i kapittel 2 "Teori". Ettersom teorien allerede er blitt presentert med referanser vil ikke referansene ble trukket fram i dette kapitlet. Alle stillingsannonse som det blir referert til i kapitlet er å finne i litteraturlisten. Studiens deloppgaver blir løst i dette kapitlet, før problemstillingen blir løst i kapittel 5.0 "Forslag til endring". Problemstillingen er som nevnt "Hvordan kan National Oilwell Varco Stavanger øke sin rekruttering av ingeniører med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon?". Kapitlet avsluttes med analyse – syntese – modellen som i denne delen av studien vil være utfylt uti fra løsningen av deloppgavene.

### 4.1 Jobbtilbud

Den første deloppgaven på veien mot å løse studiens problemstilling er som følger:

#### 1. Beskrive NOV – Stavanger sitt jobbtilbud.

Et jobbtilbud dekker alle virkemidler som er med å avgjøre hvorvidt man ønsker å takke ja til den stillingen man blir tilbudt. Dette ble skrevet om i kapittel 2.1.2 "Jobbtilbud". For en arbeidssøker kan et jobbtilbud beskrives som tilbudet som står beskrevet i en stillingsannonse. Det er nettopp stillingsannonse til NOV – Stavanger det vil bli tatt utgangspunkt i, da det er her en kan tenke seg at en arbeidssøker normalt ville fått informasjon om hvilket jobbtilbud en virksomhet har.

Videre vil det komme frem om det er flere jobbtilbud som blir nevnt i observasjonene eller under samtaler med HR – ansatte i NOV – Stavanger. Videre vil arbeidssøkers opplevelse av stillingsannonse til NOV – Stavanger og deres jobbtilbud bli belyst. Delkapitlet avsluttes med en sammenligning av jobbtilbud og stillingsannonse til NOV – Stavanger med andre virksomheter som hører til olje- og gassindustrien.

Nitten stillingsannonser fra NOV – Stavanger er blitt analysert. Dette er annonser hvor NOV - Stavanger søker etter ulike typer ingeniører. I sytten av nitten stillingsannonser har NOV – Stavanger tatt inn et avsnitt med overskriften "Vi kan tilby", hvor det fremstår følgende: "I National Oilwell Varco kan vi tilby interessante og krevende arbeidsoppgaver i et internasjonalt miljø preget av tillit og åpenhet med gode betingelser og spennende karrieremuligheter."

Videre fremgår det informasjon om virksomheten og de aktuelle arbeidsoppgavene. Dette kan være en del av det som betyr noe for en arbeidssøker, men i dette avsnittet vil fokuset være på avsnittet i stillingsannonseren der det står om hva NOV – Stavanger tilbyr. Arbeidssøkere som velger å søke på en av de to stillingene som ikke hadde med avsnitt om hva NOV – Stavanger har å tilby, kommer til å søke uten å ha noe informasjon om jobbtilbudet. Her kan man stille spørsmålstegn ved hvor mange som faktisk har søkt på disse stillingene sammenlignet med stillingene som har et mer detaljert jobbtilbud utover en ren arbeidsbeskrivelse.

Da det ble foretatt observasjoner kom det fram at det er store muligheter til å utvikle seg i virksomheten. Videre er det muligheter til å skifte stilling innad i virksomheten dersom det skulle være slik at en stilling ikke passet helt til egne forventninger, eller at en ønsker andre type utfordringer. NOV – Stavanger har et nyansatt program der en blir tildelt en fadder som ser til at en får god opplæring samt at man blir integrert sosialt. Det ble også nevnt at det er gode pensjons- og forsikringsordninger. Dette var ulike punkter som ble nevnt uti fra hvilke spørsmål som ble stilt av arbeidssøker.

Virksomheten på sin side fremhevet på sin side uoppfordret under samtlige intervju at det er et godt arbeidsmiljø i selskapet. NOV – Stavanger er svært stolt av et godt arbeidsmiljø. I denne sammenheng ble begrepet ”godt arbeidsmiljø” definert som ”open door policy”, høy takhøyde, flere idrettslag, teambuilding og sosiale sammenkomster blant de ansatte på de enkelte avdelingene. Overnevnte viser at det er flere jobbtilbud som med fordel kunne vært en del av stillingsannonseren, men som ikke kommer med.

Det blir nevnt i kapittel 2.1.2 ”Jobbtilbud” at man kan skille mellom ”standardtilbud” og ”skreddersydd” jobbtilbud uti fra kapasitet og kompetanse. Da det ble foretatt observasjoner var ikke opplevelsen at presentasjonen av flere jobbtilbud ikke var tilpasset til hver enkelt arbeidssøker, opplevelsen var at dette var en del av et ”standardtilbud”. Dette vil si at det er flere jobbtilbud som NOV – Stavanger kan tilby som ikke står nevnt i stillingsannonserne. Hvis man legger sammen alle de ulike jobbtilbud som ble nevnt enten i stillingsannonserne eller under jobbintervjuene kan man se hvordan dette henger i sammen med Maslows behovspyramide som er nevnt i kapittel 2.1.1 ”Markedsføring”:

**Fysiologiske behov** – Tilbud om fast stilling i NOV - Stavanger

**Trygghet** – Gode pensjons- og forsikringsordninger. ”Open door policy”, fadderordning og gode betingelser.

**Sosiale behov** – Ungt og uformelt miljø preget av åpenhet og tillit. Godt arbeidsmiljø, mulighet for å delta i ulike idrettslag.

**Ego behov** - Interessante og krevende arbeidsoppgaver i et internasjonalt miljø samt gode muligheter for faglig utvikling.

**Selvrealisering** – Spennende karrieremuligheter.

Når man trekker fram Maslovs behovspyramide og knytter det opp med hele jobbtilbudet til NOV – Stavanger så kan man se at det til fordel dekker hele pyramiden.

#### 4.1.1 Jobbtilbud - Hva er viktig?

De seks intervjuene med studenter og yrkesaktive resulterte i ulike tilbakemeldinger i forhold til jobbtilbudet til NOV – Stavanger. Samtlige arbeidssøkere syntes i bunn og grunn at det som ble tilbudt var bra. En informant uttalte seg slik:

*”... Jeg synes at det er veldig bra at de skriver at det er et ungt miljø og at det er uformelt. Det er en ting som er viktig for meg, det skal ikke være lukkede dører, du skal helst ha åpne dører til sjefene, mener jeg da. Det er et helt annet miljø, og jeg har opplevd begge deler og det er stor forskjell. Men selvfølgelig åpent landskap er ikke alltid det beste for det kan bli... Det er viktig at de formidler at det er åpenhet, det er en god ting. Det står at det er spennende karrieremuligheter det kan bety så mangt men jeg tar det jo på, jeg synes det er veldig positivt. Det betyr at i hvert fall som sivilingeniør så skal du ha mulighet til å egentlig velge noe helt annet enn det jeg kanskje har jobbet med før og det synes jeg de får frem her på en måte som er helt kurant...”*

Flere av informantene trekker frem at mulighet for utvikling er positivt og at det er bra at det står som en del av tilbudet. En informant nevner også:

*”... Utvikling. Man kan utvikle seg i selskapet. Og så står det at de har et godt arbeidsmiljø, det er også ganske viktig. Og så står det også at ”interesting assignments”, at det er ikke kjedelige arbeidsoppgaver, men liksom gøy. Så det er vel de tre tingene jeg legger merke til her...”*

Det kom også tilbakemeldinger i forhold til enkelte elementer som noen av informantene mente at manglet i jobbtilbudet. En informant sa i denne sammenheng følgende:

*”... Kanskje, det står ikke så mye om de tingene jeg snakket om, arbeidsmiljø og sånne ting jeg vet ikke om det er ting du på en måte får med i en. Det kunne kanskje stått noe om arbeidsmiljø og team altså jobber du alene jobber du i team er det ja. Litt mer de tingene. Litt mer om team og arbeidsmiljø ja.”*

En annen informant trekker fram at det er viktig at det står noe om pensjonsordninger og velferd. Dette ble uttalt slik:

*”... Jeg må jo se om de har pensjonsordninger og sånt litt forskjellig. Det står jo ingenting om pensjonsordninger da men det står, men det hadde jo jeg spurt om i dag. (Ler) Jeg er såpass opp i årene at det er litt viktig. Det er derfor sånne folk som meg ikke bytter jobb så ofte. (Ler) Det er for dyrt for firmaene å ansette deg vet du... Velferd står det heller ingenting om, det burde vært med. Ellers står det noe om karriere, det er jeg jo ferdig med så det hadde ikke jeg brydd meg så mye om. De mangler de to tingene som jeg sa.”*

Et par informanter trekker frem lønn, at det er viktig at det står noe om lønn i et jobbtilbud. I forhold til det med lønn uttalte en av informantene dette:

*”... Kanskje noe om lønn, det høres gjerne litt keitete ut ikke hva du kommer til å tjene men lønn er konkurransedyktig eller at det nevnes. For det også er jo en liten ting som man tenker på ikke sant...”*

Det som ble nevnt hos alle informantene var arbeidsmiljø. Dette var noe samtlige mente at det burde stå noe om. Uti fra dataen i denne studien kan man konkludere med at jobbtilbudet som NOV – Stavanger trekker frem i stillingsannonse sine inneholder viktige elementer som tiltrekker arbeidssøkere i ulike aldersgrupper. Allikevel er det andre elementer som med fordel for NOV – Stavanger blitt inkludert i stillingsannonse, slik som arbeidsmiljø, lønn, velferds- og pensjonsordninger, samt team arbeid.

#### **4.1.2 Konkurrerende jobbtilbud**

I denne studien er som nevnt NOV – Stavanger sine stillingsannonser blitt analysert, og det er videre blitt trukket fram uttalelser fra informantene om deres opplevelse rundt jobbtilbudet. I dette avsnittet er NOV – Stavangers jobbtilbud blitt sammenlignet med seks ulike jobbtilbud fra konkurrerende virksomheter. Dette er virksomheter som holder til i Stavanger og Sandnes regionene, og som er en del av olje- og gassindustrien. En bør også her ta høyde for at det er andre elementer de ulike virksomhetene har å tilby, men i denne studien vil kun det som står i

stillingsannonsen til de andre virksomhetene bli trukket fram. De ulike jobbtilbud kommer frem i tabellen under.

<b>Virksomhet</b>	<b>Jobbtilbud</b>
<b>NOV – Stavanger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessante og krevende arbeidsoppgaver i et internasjonalt miljø</li> <li>- Gode muligheter for faglig utvikling</li> <li>- Ungt og uformelt miljø preget av åpenhet og tillit</li> <li>- Gode betingelser</li> <li>- Spennende karrieremuligheter</li> </ul>
<b>Rosenberg WorleyParsons Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utfordrende og varierende oppgaver</li> <li>- Store muligheter for personlig utvikling</li> <li>- Konkurrerende lønnsbetingelser</li> <li>- Gode pensjons- og forsikringsordninger</li> <li>- Gode velferdstilbud som hytter, treningsstudio og andre varierte aktiviteter</li> </ul>
<b>Baker Hughes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurransedyktig lønn</li> <li>- Industriledende pensjonsordninger</li> <li>- Forsikrings- og velferdsordninger som inkluderer firmahytter og medlemskap i helsestudio</li> </ul>
<b>Halliburton</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svært gode forsikrings- og pensjonsordninger</li> <li>- Bedriftshelsetjeneste</li> <li>- Konkurransedyktige betingelser</li> <li>- Gode velferdstilbud</li> <li>- Aksjespareordning</li> </ul>
<b>Schlumberger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurransedyktig lønnsbetingelser</li> <li>- Konkurransedyktig forsikrings- og pensjonsprogram</li> </ul>
<b>Archer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internasjonalt, profesjonelt, kreativt og utviklende multi - disiplinert miljø</li> <li>- Gode person- og pensjons forsikringer og andre verdifulle goder</li> </ul>
<b>Eni Norge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Her var det ikke et avsnitt om jobbtilbud</li> </ul>

Tabell 4.1 Oversikt over de ulike virksomhetenes jobbtilbud.

Det er blitt nevnt i kapittel 2.1.2 ”Jobbtilbud” at beskrivelsen av jobbtilbudet brukes til er å sammenligne virksomhetens planlagte jobbtilbud med det jobbtilbudet en antar konkurrentene vil komme med. Videre ble det skrevet at presiseringen av jobbtilbudet vil være viktig for man da kan avdekke styrker og svakheter, samt vurdere hva som kan være viktig å gjøre noe med.

I tabellen over er en oversikt over hva både NOV – Stavanger og seks andre virksomheter tilbyr i sine stillingsannonser. Her kommer det frem at samtlige virksomheter med unntak av NOV – Stavanger og Eni Norge har pensjons- forsikrings- og velferdsordninger i sitt jobbtilbud. Det er flere av virksomhetene som nevner noe om konkurransedyktig lønn og en

virksomhet nevner i tillegg aksjespareordning og bedriftshelsetjeneste. For utenom NOV – Stavanger er det kun en virksomhet som nevner noe om at virksomheten har et internasjonalt miljø. Videre varierer ordlyden fra ”et ungt uformelt miljø preget av tillit og åpenhet” til ”profesjonelt, kreativt og utviklende multi - disiplinert miljø”. NOV – Stavanger og Rosenberg WorleyParsons Group er de eneste som nevner noe om arbeidsoppgavene og utvikling enten faglig eller personlig. Det NOV – Stavanger nevner og som ingen av de andre virksomhetene nevner, er ”spennende karrieremuligheter”.

I kapittel 2.3 ”Rekruttering” blir det nevnt at det forarbeidet man legger ned i en rekrutteringsprosess vil ha stor betydning for hvilke arbeidssøkere man får til den utlyste stillingsannonser, og man bør ha en omtanke rundt hvilke tilbudsvirkemidler man ønsker å bruke. Det er blitt sagt at NOV – Stavanger har flere jobbtilbud som ikke står i stillingsannonser. Det må være en vurderingssak om hvilke jobbtilbud en ønsker å ta i bruk for å tiltrekke arbeidssøkere med den rette kompetansen. En bør allikevel overveie dette i forhold til hvilke jobbtilbud de konkurrerende virksomheter har med i sine stillingsannonser.

Det som synes å mangle i samtlige stillingsannonser som trekkes frem i tabellen ovenfor, men allikevel er et begrep alle informantene trakk fram var arbeidsmiljø. En informant forteller om stillingsannonserne han har lest i fra NOV - Stavanger:

*”... De er veldig spisse på teknologifronten de er veldig sånn spesifikke på begge oppgavene egentlig, mens her var det mer teknologi og mindre menneske. Her var det litt mer mennesker og litte granne mindre altså balansen var litt, altså jeg tror jeg ville hatt litt mer fokus på menneskene i det enn akkurat teknologien men det er klart hvis dere er, her er det jo avhengig av hva dere er ute etter...”*

Under observasjon av de ulike jobbintervjuene kom det som nevnt fram mye om arbeidsmiljøet i NOV – Stavanger, og at dette er noe som bæres med stolthet.



### 4.1.3 Sjekkliste til stillingsannonser

Videre var det naturlig å analysere virksomhetenes fullstendige stillingsannonser for å sammenligne innholdet. Det er da tatt utgangspunkt i tabellen i kapittel 2.3.1

”Stillingsannonse”, som er en sjekkliste av det en stillingsannonse bør inneholde.

	1. Beskrivelse av jobben	2. Beskrivelse av søkeren	3. Beskrivelse av foretaket	4. Framgangsmåte for søking	5. Avsender
<b>NOV - Stavanger</b>	X*	X*	X*	X*	X*
<b>Rosenberg WorleyParsons Group</b>	X*	X*	X*	X*	X*
<b>Baker Hughes</b>	X*	X*	X*	X*	X
<b>Halliburton</b>	X*	X*	X*	X*	X*
<b>Schlumberger</b>	X*	X	X*	X*	X
<b>Archer</b>	X*	X*	X*	X*	X*
<b>Eni Norge</b>	X*	X*		X*	X*

Tabell 4.2 Sjekkliste til stillingsannonse til de ulike virksomhetene. \* Med unntak av noen punkter som manglet.

Nedenfor følger de punkter som manglet i de ulike delene av sjekklisten:

- **NOV – Stavanger:** 1. Lønnsbetingelser. 2. Utdannelse; Her står det noen steder at det blir søkt etter personer med enten teknisk fagutdannelse, bachelor - eller mastergrad innenfor spesialiserte ingeniørfelt. I andre stillingsannonser står det at relevant erfaring kan kompensere for manglende utdanning. 3. Framtidsplaner. 4. Hva søknaden skal/ikke skal inneholde samt referanser og krav; Det er en link man kan trykke på der det står ”send application”. 5. Post og besøksadresse samt e-post adresse.
- **Rosenberg WorleyParsons Group:** 1. Stedet og miljøet. 2. Utdannelse; Ved utdanning står det at man enten kan ha bachelor eller mastergrad innenfor spesialiserte ingeniørfelt. 3. Framtidsplaner. 4. Tiltredelsesdato, hva søknaden skal/ikke skal inneholde, referanser og krav; Det er en link man kan gå inn på der det står ”apply for position”. 5. E-post adresse.

- **BakerHughes:** 1. Lønnsbetingelser, arbeidsoppgaver; Her ser det ut til å være tre stillinger i en stillingsannonse og en kan velge hvilken en ønsker ut fra erfaring og kompetansebakgrunn. Videre står det ingenting om stedet og miljøet. 2. Utdannelse: Krever tre års høyere utdanning, men det står ingenting om hvilket ingeniørfelt. 3. Framtidsplaner. 4. Tiltredelsesdato, hva søknaden skal/ikke skal innehold samt referanser og krav; det er en link til en side en kan gå inn på for mer informasjon.
  
- **Halliburton:** 1. Lønnsbetingelser og miljøet. 2. Utdannelse; Her står det at det kreves bachelorgrad eller høyere utdanning innenfor et spesifikt ingeniørfelt. 3. Framtidsplaner; Det står allikevel at *”Vi kommer til å være her de neste årene også. For vi vet at ekte pionerer aldri går av moten.”*. 4. Tiltredelsesdato, hva søknaden skal/ikke skal inneholde samt referanser og krav. 5. Besøksadresse og e-post adresse.
  
- **Schlumberger:** 1. Miljøet. 3. Framtidsplaner. 4. Søknadsfrist, tiltredelsesdato, hva søknaden skal/ikke skal inneholde samt referanser og krav; Det er en link den kan gå inn på der en må lage profil og laste opp CV.
  
- **Archer:** 1. Lønnsbetingelser. 2. Utdannelse; Enten bachelor- eller mastergrad som ingeniør, ikke spesifisert. 3. Størrelse og fremtidsplaner. 4. Hva søknaden skal/ikke skal inneholde, referanser og krav. 5. Hjemmeside.
  
- **Eni Norge:** 1. Lønns – og arbeidsbetingelser, fordeler og frynsegoder samt stedet og miljøet. 2. Utdannelse: Krever minimum bachelorgrad innen et spesifikt ingeniørfelt. 4. Tiltredelsesdato, hva søknaden skal/ikke skal inneholde, referanser og krav. 5. e-post adresse.

Uti fra sjekklisten er det flere punkter som mangler i de ulike stillingsannonnene. Dette blir nok nøye vurdert før en legger ut stillingsannonnen. Allikevel så bør en ta høyde for at det som en velger å utelate i annonsen kan avgjøre hvilke personer som søker på stillingen.

Det som går igjen i stillingsannonnene er at det ikke står noe om virksomhetens fremtidsplaner. Dette er et moment som kan være positivt å ta med i annonsen, da det kan skape trygghet for at dette er et selskap som har troen på fremtiden.

Videre er det flere virksomheter som heller ikke spesifiserer om det er ønskelig om personer enten har teknisk fagutdannelse, bachelor- eller mastergrad. Det går ofte igjen at de vil ha enten det ene eller det andre. Dette kan gjerne oppleves som forvirrende for en arbeidssøker, for eksempel:

*”... Ja, her er de veldig, her kjører de et vidt spekter. Når du ser på kvalifikasjoner og egenskaper så spør de etter personer som er teknikere, de som har bachelor og de med master grad innenfor den samme utlysningen. Da begynner jeg plutselig å bli skeptisk igjen. Da begynner jeg å lure siden jeg da har mastergrad er dette noe for meg? Burde jeg egentlig hatt en bachelor grad her? Holder det med et fagbrev? Altså har jeg gått på skole i 5 år for å gjøre det samme som jeg gjorde før jeg egentlig begynte på skolen. Det er et veldig viktig poeng for meg å finne fram til en jobb som jeg faktisk kan jobbe med noe som jeg har tatt utdanning i... Det jeg får ut av denne utlysningen her er at de trenger folk og de tar det de kommer over...”*

På en annen side var opplevelsen av en slik stillingsannonse noe annerledes for en annen informant:

*”... Her står det jo på en måte en annen ting jeg likte var ”Relevant experience may compensate for lack of formal education”, da får du jo litt på en måte den der, det er ikke bare høyt utdannede folk men og folk med mer praktisk erfaring og riggerfaring og de tingene der. Og sånn type miljø tror jo jeg er veldig ja både veldig produktivt og veldig sunt så det vil jeg si...”*

Det kan være en fordel å vurdere om hvor presis eller upresis en virksomhet ønsker en annonsetekst skal være. Dette kan vurderes uti fra ønsket målgruppe.

#### **4.2 Rekrutteringskommunikasjon**

Den andre deloppgaven lyder som følger:

##### *2. Beskrive rekrutteringskommunikasjonen til NOV - Stavanger.*

I kapittel 2.1.1 ”Markedsføring” blir det beskrevet at i et markedsføringsperspektiv må det være et behov og/eller ønske om ny jobb. Virkemidlene i markedsføring er tilbuds- og kommunikasjonsvirkemidler. I denne sammenheng er altså markedsføring å gi et jobbtilbud og gjennomføre rekrutteringskommunikasjon.

Videre i kapittel 2.1.3 ”Rekrutteringskommunikasjon” står det at rekrutteringskommunikasjon er alle former for kommunikasjon innen rekruttering, mellom virksomhet og arbeidssøker. I samtale med HR – ansatte er rekrutteringskommunikasjonen i NOV – Stavanger følgende: hjemmeside, stillingsannonser, jobbintervju, informasjonshefte, all henvendelse fra arbeidssøkere per telefon og e-post, yrkesmesser ved universitet og fornøyde ansatte som prøver å rekruttere familie og venner. Annen kommunikasjon NOV – Stavanger har er reklametavle ved flyplassen og på Viking stadion, samt stand og reklame under ONS. Dette er kommunikasjon der det ikke står noe spesifisert knyttet opp mot rekruttering, men reklamen er ment å skape interesse og går derfor inn under begrepet rekrutteringskommunikasjon.

Det ble trukket fram i kapittel 2.1.3 ”Rekruttering” at kommunikasjonen som foregår mellom en virksomhet og arbeidssøker kan deles inn i fire hovedformer: 1. Personlig massekommunikasjon, 2. Upersonlig massekommunikasjon, 3. Personlig individuell kommunikasjon og 4. Upersonlig individuell kommunikasjon.

Rekrutteringskommunikasjonen som NOV – Stavanger driver med vil nå bli inndelt i de fire hovedformene for kommunikasjon samt nærmere beskrevet:

1. *Personlig massekommunikasjon:*

- Fornøyde ansatte. Det blir nevnt i kapittel 2.3 ”Rekruttering” at ansatte kan være god reklame for virksomheten. Hvis ansatte er fornøyde med arbeidsplassen kan dette være naturlig å formidle til familie og venner. I den ansattes omgangskrets kan det være potensielle arbeidssøkere med den rette kompetansen.
- Yrkesmesser. På yrkesmesser står NOV – Stavanger på stand ved eksempelvis Universitetet i Stavanger. Her blir virksomheten presentert for store folkemengder av studenter der målet er å vekke engasjement og få henvendelser av interesserte arbeidssøkere. Videre er det et ønske om at dette skal lede til personlig individuell kommunikasjon hvis det er noen som har spørsmål.
- ONS. På ONS, står NOV – Stavanger på stand for å representere sin virksomhet. Her er det også en tanke om å vekke interesse blant arbeidssøkere med den rette kompetansen. Målet er at denne interessen skal lede til personlig individuell kommunikasjon hvis det er noen som har spørsmål.

## 2. *Upersonlig massekommunikasjon:*

- Stillingsannonser. I stillingsannonser står det informasjon om ledige stillinger som er nevnt i kapittel 4.1 ”Jobbtilbud”. Denne informasjonen er tilgjengelig for alle å lese enten på NOVs hjemmeside (National Oilwell Varco, 2012b), internettsiden finn.no (FINN.no, 2013), Stavanger Aftenblad og Teknisk ukeblad.
- Hjemmeside. På selskapets hjemmeside blir NOV ’s virksomhet beskrevet både globalt og lokalt. Her får man blant annet informasjon om NOVs historie, hva de driver med, samt hvilke stillinger som er ledige.
- Informasjonshefte. Et informasjonshefte (National Oilwell Varco, 2012a) med informasjon om NOV, prosjekter, organisasjonskart, samt og noe om det sosiale. Dette er et informasjonshefte som blir utdelt ved blant annet yrkesmesser og ved jobbintervju.
- Reklametavle. En reklametavle ved Sola flyplass, dette er en stor plakat der det er et bilde av NOVs logo og en henvisning til deres hjemmeside.
- Reklametavle. En reklametavle på Viking stadion, dette er en stor plakat der det er bilde av NOVs logo og en henvisning til deres hjemmeside.

## 3. *Personlig individuell kommunikasjon:*

- Jobbintervju. I forbindelse med et jobbintervju er målet å finne den rette kandidaten å ansette. Her presenterer intervjueren NOV som virksomhet, organisasjonskartet, arbeidsbeskrivelse, jobbtilbud med mer. Disse jobbintervjuene kan forgå ansikt – til – ansikt, per telefon eller per videokonferanse.
- Henvendelser per telefon. Dersom det er noen spørsmål i forhold til jobbintervjuet kan dette bli tatt opp i en telefonsamtale. Hvis det er spørsmål fra arbeidssøker kan dette også skje via telefon. Ansatte ved NOV – Stavanger ser til at dette blir fulgt opp.

#### 4. Upersonlig individuell kommunikasjon:

- Henvendelser per e-post. Ved e-post henvendelser kan det komme spørsmål fra arbeidssøkere, og dette blir fulgt opp av ansatte ved NOV – Stavanger.

Overnevnte kommunikasjonsformer er som nevnt i kapittel 2.1.3

”Rekrutteringskommunikasjon”, ulike kommunikasjonsvirkemidler - det er medievirkemidler og utformingsvirkemidler. Videre i oppgaven vil det bli tatt utgangspunkt i et av punktene som står over og velge bruk av medie- og utformingsvirkemidler med inspirasjon fra valgt teori, bruksteori og data.

#### 4.2.1 Rekrutteringskommunikasjonen – Hva ser vi?

Under intervjuene med studentene og de yrkesaktive ble det stilt spørsmål om det var noen av dem som hadde sett noe av rekrutteringskommunikasjonen til NOV – Stavanger. Det kom da fram at de fleste hadde sett stillingsannonser enten internettsiden finn.no, Teknisk Ukeblad eller i Stavanger Aftenblad. Søkemotoren finn.no var den søkemotoren som var blitt brukt av alle og alle hadde sett stillingsannonse fra NOV – Stavanger. Reklametavla ved Sola flyplass var også noe alle informantene hadde lagt merke til. Tidligere hadde NOV – Stavanger rekrutteringskommunikasjon på bussholdeplassene rundt om i Stavanger. En informant beskriver reklametavla ved Sola flyplass og kommunikasjonen på bussholdeplassene slik:

*”... Spesielt dette med de billboardsene også det de har hatt på busstopp og sånn det er på en måte der du er. Det er liksom ikke sånn, du føler at det er ei reklame som kanskje kommer litt til deg istedenfor at du trenger å oppsøke den selv sant at du trenger å altså aktivt lese i teknisk ukeblad som er veldig sånn for ingeniører men at det er mer en sånn flytende reklame som er der for alle er tilgjengelig i bybilde og sånne ting da. Så det har jeg absolutt merket ja.”*

En annen beskriver rekrutteringskommunikasjonen til NOV – Stavanger på denne måten:

*”Ja jeg har sett reklame fra NOV og her på universitetet har de jo og vært på stand og det har jo vært positivt men jeg har ikke fått den beste reklamen der i fra. Jeg synes faktisk den beste reklamen er på sola flyplass. Det er en svær banner, i hvert fall hadde de det tidligere og i tillegg så hadde de rundt rullebåndet når du skulle hente koffertene, der er det ikke så mye annet å gjøre enn å se på de ”hekkans” reklamene. Så du får det med deg og det er en veldig god ting synes jeg akkurat de reklameskiltene der er ja, veldig bra...”*

Videre fikk alle informantene utdelt informasjonsheftet til NOV – Stavanger for å få videre informasjon om hvordan et slikt informasjonshefte oppleves av en arbeidssøker. På forsiden av informasjonsheftet er det bilde av tre NOV ansatte i Norge og det ”Vi trives på dypt vann”, en informant forteller om førsteinntrykket:

*”Med en gang, bare forsiden da, der er det to ting jeg hadde synes var veldig bra; Vi trives sant, vi trives da har du på en måte godt arbeidsmiljø og de tingene der og på dypt vann. På dypt vann er på en måte avansert teknologi og ny teknologi og nye områder du utforske så bare der har du fått med to av de tingene som jeg hadde satt pris på da...”*

Inni informasjonsheftet er det flere intervjuer av NOV sine ansatte i Norge der det blant annet står noe om arbeidet de utfører og hvordan en typisk arbeidsdag ser ut. En informant sier dette:

*”Det er sånne ting som vi prøver å fremheve litt på bedriftspresentasjonene også. Sier hva de gjør, hva de driver med ikke fortell meg liksom hva, for det er da du får et inntrykk hvis du sier det der, hva er en typisk arbeidsdag, det er sånn spørsmål som studenter elsker for du, for å stå en time å prate om hva oljeomsetning dere har og hvor dere har lokaler det kan vi finne på nettet. Vi vil vite hva dere driver med, hva dere gjør på så, det er veldig bra...”*

Som nevnt fikk informantene utdelt ulike stillingsannonser der de fikk komme med tilbakemeldinger om opplevelsen av annonsen som helhet. For utenom tilbakemeldingene på jobbtilbudet var det en informant som sa:

*”... Dette her er en positiv greie synes jeg. At det du, at det utdypes hva konkret hva det er hva arbeid det går i... Også dette her ’er en fordel’ det er også kjempe bra, det er ikke et krav men en fordel...”*

En annen kommentar i samme forbindelse var:

*”Jeg ser jo helt klart hva dette gjelder og det er helt greit det som står der. Hvis jeg hadde vært veldig interessert i dette så hadde ikke jeg hatt problemer med å søke den jobben der. For her står det jo hva det går ut på, at du må kunne tenke deg å reise litt. Hvis jobben er grei så ja, jeg vet ikke hvor nøye jeg hadde lest en sånn, jeg hadde bare søkt hvis det var noe jeg hadde lyst på. Jeg er litt enkel av meg (Ler).”*

Det kom tydelig fram flere ulike meninger når det ble stilt spørsmål rundt stillingsannonser. Noen ønsker helt klart at det skal stå veldig detaljert og spesifisert, mens andre ønsket mer om verdisyn, arbeidsmiljø og jobbtilbud og mindre av spesifiserte arbeidsbeskrivelser. Her var det

et tydelig skille mellom studentene og de yrkeserfarne. Studentene ønsker mer spesifiserte arbeidsbeskrivelser, mens de yrkesaktive med yrkeserfaring var mer opptatt av verdisyn, arbeidsmiljø og jobbtilbud.

#### 4.2.2 Rekrutteringskommunikasjon – Er det viktig?

Det var videre naturlig å spørre om informantene syntes at rekrutteringskommunikasjon var viktig. Her var de fleste enstemmige om at ja, det er viktig, men det var allikevel noen som ikke syntes at rekrutteringskommunikasjon har betydning. En informant forteller at rekrutteringskommunikasjon:

*”Ja absolutt, for de må jo nå ut til ingeniørene. For det er jo ikke alltid man vet om hvilke selskaper som finnes. Så da er det greit at man på en måte får en liten oversikt da. Så ja, reklame er veldig viktig.”*

En annen formulerer seg slik:

*”Det er jo måten og nå ut på, så det er jo, de må jo selge seg selv de må jo nå ut til folk. Og det er jo måten og gjør det på, det er måten å få inn folk, det er måten å promotere seg selv. Så absolutt, det er jo sånn med alt. Det er jo, det er jo å få ansiktet ditt ut der å få bedriften ut få ut, få ut ordet. Så ja absolutt det er jo, det er jo sånn med alt holdt jeg på å si, med reklamering, promotering og det og promotere seg selv og egentlig...”*

En litt mer skeptisk informant svarer dette om viktigheten av rekrutteringskommunikasjon:

*”Ikke veldig. Nei, altså det er jo klart at det er viktig å vite hva et selskap er og den slags og få og ha et liksom et sånn netthinneperspektiv på selskapet. Men det, jeg tror ikke du styrker det nevneverdig med reklame. Det har en veldig, veldig liten effekt for å si det sånn...”*

Allikevel om en av informantene uttalte seg negativt avsluttet informanten med si at det er viktig å være aktiv på eksempelvis oljemesser. På bakgrunn av de intervju som ble gjort, så kan det synes som om at samtlige informanter mente at rekrutteringskommunikasjon er viktig, og at det kan ha betydning for virksomhetens rekruttering – til tross for at noen i utgangspunktet uttrykte skepsis i forhold til rekrutteringskommunikasjonens betydning.



### 4.3 NOV – Stavangers avhengige og uavhengige omverden

Den tredje deloppgaven lyder som følger:

3. *Beskrive NOV - Stavanger sin avhengige og uavhengige omverden i henhold til rekruttering.*

Det ble i kapittel 1.3.1 ”Analyse – syntese – metoden” skrevet at den avhengige omverden er den delen av omverden som vil ha en reaksjon på handlingsparametrene. Den uavhengige omverden kan for eksempel være avdelinger eller virksomheter som ikke reagerer på handlingsparametrene, men allikevel kan ha innflytelse på konsekvensene av handlingsparametrene.

*Avhengig omverden:*

Da det gjennom hele oppgaven er blitt skrevet om arbeidssøkere vil det nokså naturlig være arbeidssøkere som er den avhengige omverden i denne studien. Arbeidssøkere kan jo være et høyt antall mennesker, og dette må man begrense ved å velge målgruppe. I kapittel 2.1.4 ”Målgruppe” trekkes det frem at målgruppen er de personer en vil kommunisere med for å nå målet man har satt seg. Målgruppen blir da personer med ingeniørbakgrunn som har den rette kompetansen. Det ble i kapittel 1.3 ”Studiens hensikt og målsetting” beskrevet at det i denne studien vil legges vekt på formell kompetanse. Formell kompetanse er som nevnt den kompetansen man innehar i form av tittel, grad og vitnemål. Denne kompetansen kan være relevant til spesifikke oppgaver en blir stilt overfor i en bestemt stilling. Dette kan man oppsummere ved å si at den avhengige omverden er arbeidssøkere med ingeniørbakgrunn med formell kompetanse som er i tråd med stillingene NOV – Stavanger lyser ut, uavhengig av alder og kjønn.

*Uavhengig omverden:*

I kapittel 4.1.2 ”Flere jobbtillbud” og kapittel 4.1.3 ”Sjekkliste til stillingsannonser” ble NOV – Stavangers stillingsannonser sammenlignet med andre olje—og gassvirksomheters stillingsannonser. Dette ble gjort på bakgrunn av at det kan være en fordel for virksomheten å se hva lignende konkurrerende virksomheter tilbyr. På grunnlag av dette er det andre olje- og gassvirksomheter som søker nye ansatte som er den uavhengige omverden. Andre olje- og gassvirksomheter vil ikke reagere på stillingsannonser eller annen rekrutteringskommunikasjon som NOV – Stavanger driver med, men kan allikevel ha innflytelse på hvilke endringsforslag som senere i oppgaven vil bli presentert.

#### 4.4 Tilrettelegging av rekrutteringskommunikasjon

Den fjerde deloppgaven lyder som følger:

##### 4. Utarbeide forslag til hvordan rekrutteringskommunikasjonen bør tilrettelegges.

Tilrettelegging av rekrutteringskommunikasjon vil si alle typer praktiske tiltak som kan bidra til økt rekruttering av ingeniører med 10 %. Det vil nå bli belyst fire ulike tiltak for NOV – Stavanger sin rekrutteringskommunikasjon.

##### 4.4.1 Messer og karrieredager

Under de seks intervjuene ble det stilt spørsmål om hva NOV – Stavanger kunne gjøre for å forbedre sin rekrutteringskommunikasjon. I den forbindelse var det en informant som svarte:

*”Jeg ville sagt skape seg et navn. Med og som du snakke om i begynnelsen, det med flyplassen er jo bra, det har jeg jo faktisk lagt merke til. Og messer og sånne ting. På en måte ja, de tingene der. Jeg tror egentlig det er det som er... (.) ... Ja og på en måte vise at de er en seriøs aktør og at de på en måte har, ja spennende utfordringer og de er teknisk flinke og at de har mye planer for fremtiden og sånne ting viser de jo hvis de stille opp på messer og sånne ting da. Typisk ONS, ja, jeg tror nok jeg ville satset mer på det ja, for det er jo sånn som blir snakket om i ettertid og, ”åh husker du den ”fansy” standen de hadde åh du fikk se utstyret deres” og altså de tingene der er jo ofte det som blir. Tiltrekker og skaper interesse og da er det jo litt viktig at ting ser ”fansy” ut og ja. Det ser proff ut.”*

I et intervju med en av arbeidssøkerne som hadde vært på jobbintervju ble det gitt uttrykk for at det burde vært en utvidelse av det å dra på karrieredager på flere universiteter, og at NOV - Stavanger må jobbe med å være positiv i forhold til de henvendelsene som kommer, samt og følge dem opp.

Et praktisk tiltak NOV – Stavanger kan sette i gang er å gjøre seg mer synlig på messer og karrieredager. Dette kan innebære at NOV - Stavangers ansatte må jobbe med å være mer synlige på slike arrangement, og gjerne lage en prosedyre på oppfølging av henvendelser hvis det er spørsmål som ikke kan svares på der og da. Man bør være proaktiv, hvilket innebærer at man bør være i forkant av forespørsler. Dersom dette ikke er mulig bør en se til at det blir fulgt opp kort tid etter.

Videre kan det gjerne være en ide å ta med noe utstyr som NOV har utviklet, og som eventuelt kan testes ut eller være til utstilling. Det er mulig at dette allerede blir gjort på ONS (forsker har ikke vært tilstede under denne messen), men dette var ikke noe som ble gjort på karrieredagen ved Universitetet i Stavanger. I tillegg kunne det gjerne videre vært en tv-skjerm i bakgrunnen som viser hvordan ulike arbeidsoppgaver blir gjort hos NOV – Stavanger, herunder en video som trekker frem ”hvem er vi og hva gjør vi?”

#### 4.4.2 Jobbintervju

Det ble som nevnt gjennomført fem observasjoner. Her er det blitt observert to HR – ansattes fremgangsmåte når de gjennomfører jobbintervju. Jobbintervju er som nevnt en del av rekrutteringskommunikasjonen, og det er derfor viktig at en er bevisst på hvordan man presenterer NOV – Stavanger som virksomhet.

Alle observasjonene som ble gjennomført hadde noen fellestrekk. NOV som en global virksomhet og NOV – Stavanger som lokal virksomhet ble nøye gjennomgått. Videre ble organisasjonskartet som står i informasjonsheftet presentert. Informasjonsheftet ble delt ut til samtlige arbeidssøkere som var på jobbintervju. Det ble sagt mye om hvilket arbeidsmiljø NOV – Stavanger har og det blitt spørsmål om hvordan arbeidssøker vil passe inn i et slikt arbeidsmiljø.

Under de fleste jobbintervjuene ble navnet på arbeidssøkeren nevnt flere ganger i løpet av den timen jobbintervjuet varte. Dette ble observert som en positiv ting da skuldrene til arbeidssøker senket seg og personen smilte mer.

Noen forskjeller under de ulike jobbintervjuene var beskrivelsen av stillingen og arbeidsoppgavene. I noen av intervjuene ble dette nøye gjennomgått, i andre intervju ble dette bare kort presentert. Dette opplevdes som at ble vurdert uti fra hvordan arbeidssøker var som person – en person som var rolig med lite spørsmål eller en person som var aktiv og mer delaktig under jobbintervjuet. Allikevel var en tilbakemelding fra en av informantene her at det er viktig at stillingsbeskrivelsen ikke blir pakket inn på noen som helst måte. Her må det være en tydelighet som gjør at når man går uti fra jobbintervjuet, så vet man helt sikkert hva jobben innebærer.

En annen informant sa at han opplevde at arbeidsbeskrivelsen ble bakt inn slik at det skulle høres ut som det han var på utkikk etter. Dette er enkelte menneskers opplevelse av en

kontekst, allikevel kan det være lurt å sikre seg at informasjonen som blir formidlet under jobbintervjuet er blitt mottatt av arbeidssøker.

Det ble nevnt i kapittel 2.3.2 ”Jobbintervju” at før man skal sette i gang med et jobbintervju, så bør man være godt forberedt. Videre bør mobiltelefoner være avslått slik at fokuset er på arbeidssøkeren. Under en av observasjonene ble det observert at en av de HR – ansatte reiste seg opp og gikk ut av møterommet for å ta en telefon under intervjuet, mens arbeidssøkeren pratet. Dette kan ha vært et engangstilfelle og tilknyttet spesielle omstendigheter, men da kan det være lurt å avklare slik i forkant av intervjuet slik at det ikke oppleves som uhøflig.

Alle informantene sa i etterkant av jobbintervjuet at de opplevde prosessen som positiv. Noen av informantene hadde imidlertid litt å utsette på prosessen innledningsvis, og gav uttrykk for at virksomheten kunne fremstå noe mer strukturert her. Videre ble det fremhevet at intervjuet gjerne kunne avsluttet mer på personnivå. En kommentar i denne forbindelse var at jobbintervjuet var menneskelig, noe som skapte følelsen av likestilling, men at det var en forventning av at det skulle være en presentasjon i starten på power point der virksomheten og arbeidsbeskrivelsen ble nærmere beskrevet.

Et tiltak her kan være å gjøre jobbintervjuet litt mer strukturert innledningsvis slik at en sikrer seg at informasjonen om virksomheten og arbeidsbeskrivelsen kommer tydelig fram. Dette kan som informanten foreslo være en power point presentasjon eller så er det mulig å lage en video presentasjon eller en prosedyre på dette slik at en er sikret at denne informasjonen kommer tydelig frem.

#### 4.4.3 Sosiale medier

I kapittel 2.2.4 ”Internett og sosiale medier” står det skrevet at internett er i stadig utvikling og at mulighetene er mange. Videre blir det sagt at sosiale medier bør være en del av virksomhetens markedsplan. Et spørsmål som ble stilt under de seks intervjuene var om hvis NOV – Stavanger hadde vært aktiv i sosiale medier som for eksempel Facebook, Twitter, LinkedIn, Blogg og så videre, om dette hadde vært av interesse? Her kom det flere tanker rundt akkurat dette:

*”Kjempe poeng. Det er et kjempe poeng. Det er dumt jeg ikke plukket opp selv. Men det er, ”navn på en virksomhet” blant annet de har en sånn Twitter feed hvor de lyser ut stillinger, hvor de har konferanser og sånne ting og det når ut altså. Det er en kjempe kanal, sosiale*

*medier kommer, altså når unge på deres egne premisser det er den veien. Så det er et kjempe poeng det er absolutt veien å gå tror jeg. Det er, fordi at det er sånn som jeg tenker greit den listen de har, ja de er veldig ivrig og sånne ting men en sånn generell framgangsmåte det er noe som mange gjør men å gå den veien det er veldig sånn å tilpasse seg den framgangen så vi har hatt når det gjelder sosiale medier og sånn. Den der når du alle det er sånn vi når studentene gjennom linjeforeningen. Alle er på en måte det er en sånn forent kanal der alle er innom så, det er absolutt et godt poeng altså. Det stiller jeg meg bak...”*

*”Ja det tror jeg. Det tror jeg, det tror jeg absolutt. Sånn umiddelbar tanke er at hvis det er masse materiale der så er det viktig at det materiale som er der er bra for å si det sånn. Det er ikke mengden men det er kvaliteten på det som gjør det interessant. Så jeg tror ikke jeg ville ha fokusert på nødvendigvis hatt all informasjon, man må være veldig selektiv på kanskje også sjekket ut at den informasjonen som da ligger der faktisk virker altså han, folk reagerer riktig på det når dem ser det...”*

*”Ja selvfølgelig, fordi at nettmedier blir jo bare mer og mer brukt. Det trodde jeg de fleste hadde det.”*

Da dette spørsmålet ble stilt, resulterte det i mange tanker og tilbakemeldinger. Fellestrekket var at alle var veldig positive til tanken. Sosiale medier er ikke en del av rekrutteringskommunikasjonen til NOV – Stavanger på nåværende tidspunkt. Dette er det mulig å endre på, hvilket vil gjøre virksomheten mer synlig utenfor kun hjemmesiden. Dette er noe som ikke trenger å generere store økonomiske utgifter, da sosiale medier generelt er kostnadsfri. Det som vil koste her er tid. Arbeidsoppgaver knyttet til sosiale medier kan delegeres til enkeltpersoner, og det er da tiden de bruker til å lage profiler og oppdatere som vil skape utgiftene. Hvis dette er noe som blir populært og flere legger til NOV – Stavanger på eksempelvis Facebook, kan det allikevel være lønnsomt i lengden.

Som en av informantene over nevnte så kan linjeforeningen legge til linken til NOV – Stavangers ulike sosiale media sider. Da er det plutselig flere ingeniørstudenter som får alle oppdateringene til NOV – Stavanger og blir stadig informert om hva som rører seg. Det er opp til NOV – Stavanger å velge hva disse sidene skal inneholde. Det kan være prosjekter, patenter, fremtidsplaner, arbeidsbeskrivelser eller arbeidsmiljø. Man bør videre ha noen som følger opp tilbakemeldinger som kommer, her er det viktig å være proaktiv - vær rask og svar på spørsmål som kommer kontinuerlig. Dette kan bidra til at flere deler NOV – Stavangers

sine sider og det kan vekke interesse hos arbeidssøkere med den kompetansen NOV – Stavanger er ute etter.

#### **4.4.4 Stillingsannonse**

Nå er stillingsannonse allerede blitt nevnt tidligere, både i sammenheng med jobbtilbud og den er blitt sammenlignet med andre olje- og gassvirksomheters stillingsannonse. Når det gjelder jobbtilbudet kom det i kapittel 4.1 ”Jobbtilbud”, kapittel 4.1.1 ”Hva er viktig” og kapittel 4.1.2 ”Konkurrerende jobbtilbud” frem at stillingsannonse til NOV – Stavanger bør være tydeligere og mer tilspisset. Arbeidsbeskrivelsen bør være mer presis og det bør tas en avgjørelse i forhold til om flere punkter skal nevnes i forbindelse med jobbtilbudet.

Det kan videre være en ide å velge en målgruppe i hver utlysningstekst, så det ikke skaper ytterligere spørsmål. Det vil si at en gjerne bør lyse ut stillingen til de med mastergrad i en egen stillingsannonse, og lyse ut en egen stillingsannonse til dem med teknisk fagutdanning. Det kan videre være en ide å skrive noe om NOV - Stavangers fremtidsplaner. Her er det kommet frem opplysninger i samtaler med flere HR – ansatte at virksomheten har flere fremtidsprosjekter, og det er således stor sannsynlighet for flere utlysninger. Kanskje fremtidsplanene bør stå i utlysningsteksten slik at dette når frem til arbeidssøkerne. En praktisk endring kan være å få med post- og besøksadresse samt e-post.

Et ytterligere tips i forhold til tydelighet om hva stillingen innebærer er å lage en reklamefilm eller videopresentasjon av stillingen. Hvis stillingsannonse ligger ute på internettsiden finn.no og på NOVs hjemmeside kan det ligge en link ved stillingsannonse som man kan trykke på. Her kan videoen bli vist og det kan tydelig komme frem hvem NOV er og hva de driver med samt hva stillingen innebærer.

#### 4.4.5 Forslag til tiltak

Nedenfor er det laget en tabell som viser en oversikt over de overnevnte tiltakene uti fra teorien som er trukket fram og dataen som er samlet inn i forbindelse med denne studien.

Forslag til tiltak	
Hva	Hvordan
<b>Messer og karrieredager</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Proaktiv og sosial</li><li>- Produkter fra NOV</li><li>- Videopresentasjon av NOV</li></ul>
<b>Jobbintervju</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mer struktur</li><li>- Tydelig arbeidsbeskrivelse</li><li>- Eventuelt en presentasjon av selskapet ved hjelp av power point eller videopresentasjon</li></ul>
<b>Sosiale medier</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lage profiler i ulike sosiale medier.</li><li>- Hold sidene oppdatert innen valgte tema*</li><li>- Følg opp tilbakemeldinger og forespørsler</li></ul>
<b>Stillingsannonse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mer spesifisert arbeidsbeskrivelse</li><li>- Trekk frem flere punkter på jobbtillbud</li><li>- Velg målgruppe**</li><li>- Fremtidsplaner</li><li>- Post og besøksadresse</li><li>- E-postadresse</li><li>- Lag videopresentasjon***</li></ul>

Tabell 4.3 Oversikt over forslag til tiltak.\* Eksempelvis prosjekter, patenter, fremtidsplaner, arbeidsbeskrivelser eller arbeidsmiljø \*\*Enten teknisk fagutdannede eller ingeniører med bachelorgrad eller mastergrad. Ikke alle tre i en utlysningstekst.\*\*\* Legg link på hjemmesiden og på andre nettsider der stillingsannonse er slik at det er mulighet å gå rett inn å se filmen.

I denne studien er det ment å velge et av de foreslåtte tiltakene. Valget har ikke vært enkelt, men beslutningen er å endre på stillingsannonse og lage en videopresentasjon av stillingen som en del av stillingsannonse. Dette valget ble tatt på bakgrunn av at en stillingsannonse treffer arbeidssøkeren direkte og uti fra prioriteringsstien som det ble skrevet om i kapittel 2.1.4 "Målgruppe" er den rette veien å fokusere på de aktuelle etterspørerne i første omgang. Dette vil komme tydeligere fram i kapittel 5.0 "Forslag til endring".

Det er viktig å understreke at dette er et forslag til endring, og ikke en endring som forsker skal gjennomføre hos NOV – Stavanger. Det kan allikevel være nyttig å ha noe kunnskap om endringsledelse og endringsprosesser når en skriver om endringsforslag. Dette kommer

tydelig fram i kapittel 2.4 ”Endringsledelse”. Når man setter i gang endringsprosesser bør man blant annet være bevisst på at det er menneskene i virksomheten som i all sannsynlighet vil bli påvirket og at dette alltid vil ha noen former for konsekvenser. Når det i kapittel 5.0 ”Forslag til endring” blir presentert hva som anbefales å endre, er dette etter beste evne tatt hensyn til.

#### 4.5 Rekrutteringskommunikasjon - I dag og i fremtiden

Den femte deloppgaven lyder som følger:

5. *Sammenligne gjeldende bruk av rekrutteringskommunikasjon med forslaget som blir presentert i denne besvarelsen. Peke på forbedringsmuligheter.*

Det er nå blitt trukket fram de ulike former for rekrutteringskommunikasjon som NOV – Stavanger driver med. Det er videre kommet frem at det ikke er all rekrutteringskommunikasjon som er blitt lagt merke til, men det er allikevel tatt høyde for at dataen som er samlet inn er en liten del av arbeidssøkere. Det er også blitt nevnt at informantene i større eller mindre grad synes at rekrutteringskommunikasjon er viktig. De fire hovedformene for kommunikasjon er videre blitt belyst og her kunne man se at NOV – Stavanger dekker alle de fire hovedformene. Medier som NOV – Stavanger bruker er hjemmeside, internettsider som finn.no , fagblad som Teknisk Ukeblad, aviser, og messer. Virksomheten tar også i bruk reklametavler, informasjonshefter, samtaler ansikt – til – ansikt, per telefon og e-post.

NOV - Stavanger bruker flere medievirkemidler samt utformingsvirkemidler. NOV – Stavanger er synlige og det er kommet frem at alle informantene kjente til NOV – Stavanger på grunnlag av en eller annen form for rekrutteringskommunikasjon. Dette vil si at rekrutteringskommunikasjonen som blir tatt i bruk i dag har en funksjon, men man kan allikevel bestrebe å tilspisse og forbedre seg slik at man tiltrekker seg en gitt målgruppe. Det er videre trukket fram flere tiltak som kan tilrettelegges i veien mot å øke rekrutteringen av ingeniører. Her ble stillingsannonse valgt ut til det endelige endringsforslaget. I dette avsnittet vil stillingsannonse slik NOV – Stavanger har utformet den per i dag bli sammenlignet med endringsforslaget.

Det ble i kapittel 4.1.3 ”Sjekkliste til stillingsannonser” påpekt hvilke punkter som manglet i NOV – Stavangers stillingsannonse i henhold til sjekklisten som ble presentert i teori kapitlet. Når det nå skal med endringsforslag i forhold til stillingsannonse vil det være



denne sjekklisten som er utgangspunktet for endingen på selve teksten i stillingsannonsen. Det er tilføyd en egen kategori i sjekklisten kalt jobbtilbud, da hovedfokuset baseres på Maslovs behovspyramide. I tillegg til stillingsannonsen vil det være en link man kan gå inn på der det vil være en videopresentasjon av stillingen. Dette vil også være et punkt som vil være en del av sjekklisten. Nedenfor er det utformet en tabell som sammenligner stillingsannonsen til NOV – Stavanger slik den er i dag og hvordan den kan se ut i fremtiden.

	Innhold stillingsannonsen	
	NOV - Stavanger	NOV – Stavanger
	I dag	I fremtiden
<b>Jobbtilbud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessante og krevende arbeidsoppgaver i et internasjonalt miljø</li> <li>- Gode muligheter for faglig utvikling</li> <li>- Ungt og uformelt miljø preget av åpenhet og tillit</li> <li>- Gode betingelser</li> <li>- Spennende karrieremuligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessante og krevende arbeidsoppgaver i et internasjonalt miljø</li> <li>- Gode muligheter for faglig utvikling</li> <li>- Ungt og uformelt miljø preget av åpenhet og tillit</li> <li>- Gode betingelser</li> <li>- Spennende karrieremuligheter</li> <li>- Fordeler og frynsegoder.</li> <li>- Stedet og miljøet, deriblant arbeidsmiljø og teamarbeid.</li> </ul>
<b>Beskrivelse av jobben</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuell tittel og bransje.</li> <li>- Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, avdeling.</li> <li>- Arbeidsbetingelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventuell tittel og bransje.</li> <li>- Arbeidsoppgaver, ansvarsområder, avdeling.</li> <li>- Lønns-og arbeidsbetingelser</li> </ul>
<b>Beskrivelse av søkeren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bakgrunn, utdanning; uten spesifikk målgruppe.</li> <li>- Kvalifikasjoner og erfaring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bakgrunn, utdanning; med spesifikk målgruppe.</li> <li>- Kvalifikasjoner og erfaring.</li> </ul>

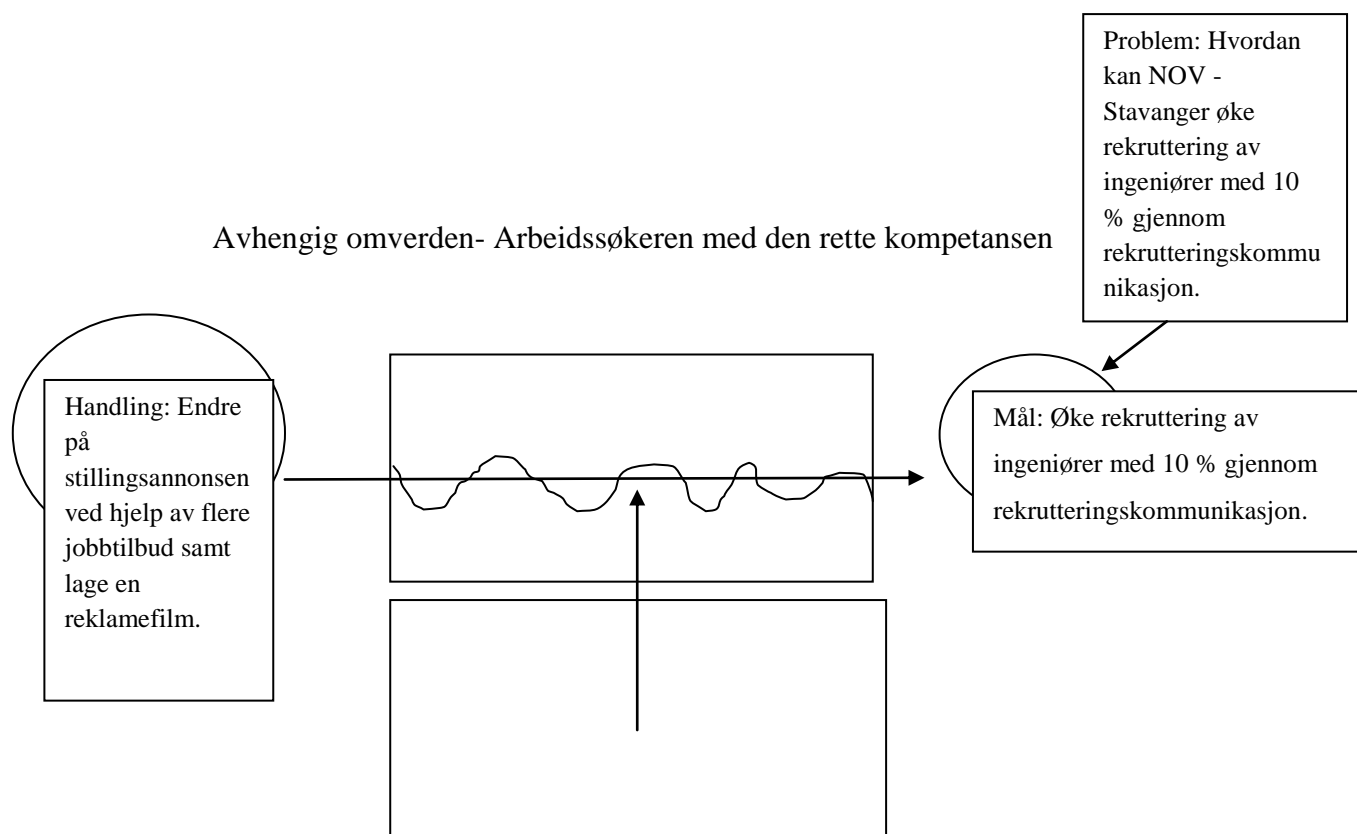
<b>Beskrivelse av foretaket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forretnings ide, bransje.</li> <li>- Størrelse, markedsposisjon.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forretnings ide, bransje.</li> <li>- Størrelse, markedsposisjon.</li> <li>- Framtidsplaner.</li> </ul>
<b>Fremgangsmåte for søking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontaktpersoner, fagledere.</li> <li>- Søknadsfristen.</li> <li>- Tiltredelsesdato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontaktpersoner, fagledere.</li> <li>- Søknadsfristen.</li> <li>- Tiltredelsesdato.</li> <li>- Hva søknaden skal/ikke skal inneholde.</li> <li>- Referanser, krav.</li> </ul>
<b>Avsender</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Telefon.</li> <li>- Hjemmeside.</li> <li>- Bedriftslogo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Post- og besøksadresse.</li> <li>- E-post adresse.</li> <li>- Telefon.</li> <li>- Hjemmeside.</li> <li>- Bedriftslogo.</li> </ul>
<b>Link</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Videorepresentasjon av stillingen</li> </ul>

Tabell 4.4 sammenligning av stillingsannonse til NOV – Stavanger i dag med endringsforslaget til stillingsannonse.

#### 4.6 Analyse – syntese – modellen

Hvis en går tilbake og ser på modellen av analyse – syntese – modellen i kapittel 1.3.1

”Analyse – syntese – metoden” er modellen en mal for hvordan en bør gå frem for å løse problemstillingen. Under er modellen utfylt uti fra teorien og dataen som er samlet inn til denne studien.



Uavhengige omverden-Andre olje- og gassvirksomheter som trenger ingeniører med samme kompetanse.

## 5.0 FORSLAG TIL ENDRING

Da har studien først redegjort for forskningsdesign, problemstilling og deloppgaver. Videre har teorien blitt presentert som har vært relevant for overnevnte. Uti fra teorien er det valgt kvalitativ metode i form av intervju, observasjon og dokumentanalyse som videre skal bidra til å løse problemstillingen. Helt til slutt har data analysen og resultatene blitt presentert i sammen med teorien, dette har videre bidratt til å løse de fem deloppgavene.

På slutten av forrige kapittel kom det fram at endringsforslaget omhandler stillingsannonsene til NOV – Stavanger. Det vil i dette kapittelet komme tydeligere frem hva som skal endres, hvordan det skal endres og videre vil det bli presentert forslag til fremdriftsplan. Det er viktig å understreke at forslaget til endring er kun et forslag uti fra teorien og dataen som samlet inn i forbindelse med denne studien samt på grunnlag av egen bruksteori. Det er ikke gjort noen avtaler med NOV – Stavanger at dette skal gjennomføres, men det er informasjon som virksomheten har anledning til å bruke på et senere tidspunkt som inspirasjon til utvikling av deres rekrutteringskommunikasjon.

Avslutningsvis vil det komme flere forslag til hvordan en kan jobbe videre med endringen som blir presentert i denne studien. Det vil i dette kapittelet bli trukket fram avsnitt i fra kapittel 2.0 ”Teori”, referansene vil ikke bli trukket fram i dette kapittelet, da disse er å finne i teorikapittelet.

### 5.1 Hva skal endres?

Problemstillingen i denne studien er som følger:

***”Hvordan kan National Oilwell Varco Stavanger øke sin rekruttering av ingeniører med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon?”***

Problemstillingen skal som nevnt løses med et endringsforslag. Det ble i kapittel 4.4.5 ”Forslag til endring” valgt et av fire ulike endringsforslag. Dette skal nå beskrives nærmere. Endringen består i å utbedre stillingsannonsene til NOV – Stavanger slik at teksten blir mer tilspisset til den ønskede målgruppen. Videre vil det på internettsiden finn.no (FINN.no, 2013) og på hjemmesiden til NOV (National Oilwell Varco, 2012b) være en link som vil ligge som et ikon ved siden av stillingsannonsen. Denne linken vil koble seg opp til en videopresentasjon der NOV som virksomhet blir presentert globalt og lokalt og arbeidsbeskrivelsen vil være tydelig.

## 5.2 Stillingsannonse

Stillingsannonsene til NOV – Stavanger er gode slik som de er per i dag. Dette kom frem i kapittel 4.1.3 ”Sjekkliste til stillingsannonser”. Allikevel kan NOV – Stavanger med fordel tilspisse teksten mer slik at de treffer ønsket målgruppe. Målgruppen er som nevnt ingeniører med den rette faglige kompetansen. Det kom videre frem at ut i fra sjekklisten som trekkes frem i kapittel 2.3.1 ”Stillingsannonse” så mangler det at det står noe om lønnsbetingelser, utdanning, referanser og krav, post-, besøks- og e-post adresse i NOV – Stavanger sine stillingsannonser.

Det ble også nevnt i samme kapittel at man bør redegjør for hva som gjør virksomheten unik, utfordrende og ønskelig å søke seg inn i før man setter i gang med utforming av stillingsannonser. Da er det viktig å ta noen avgjørelser av hva jobbtilbud NOV – Stavanger har og hvor mye av det som virksomheten har å tilby skal være en del av stillingsannonser. Det som NOV – Stavanger tilbyr i de fleste av sine stillingsannonser per i dag er som følger:

- Spennende karrieremuligheter
- Interessante og krevende arbeidsoppgaver i et internasjonalt miljø
- Gode muligheter for faglig utvikling
- Ungt og uformelt miljø preget av åpenhet og tillit
- Gode betingelser

I kapittel 4.1 ”Jobbtilbud” kom det videre frem at NOV – Stavanger kan ytterligere tilby gode pensjons- og forsikringsordninger, et godt arbeidsmiljø som inkluderer blant annet ”open door policy” og fadderordning for nyansatte. Hvis man trekker frem alt det NOV – Stavanger har å tilby, enten i stillingsannonser eller det som blir tilbudt under jobbintervju, dekkes det som nevnes i Maslovs behovspyramide. Dette kan videre bidra til å tiltrekke den gitte målgruppen.

Hvis man skal videre gå inn å se på hva konkurrentenes jobbtilbud inneholder og om det er noe som skiller seg ut i forhold til egen virksomhets jobbtilbud, kom det frem i kapittel 4.1.2 ”Konkurrerende jobbtilbud” at begreper som konkurransedyktig og industriledende ofte blir brukt. Hvis NOV – Stavanger har grunnlag for å bruke slike begreper kan det til fordel tas med i stillingsannonser. Der er da viktig i den forbindelse å understreke at det en velger å ta med i stillingsannonser er ærlig og reelt.

Videre var det en virksomhet som trakk frem aksjespareordning, om dette er viktig eller mulig for NOV – Stavanger å ta med bør bli en vurderingssak. Da man som nevnt over dekker

Masløvs behovspyramide uti fra det som blir tilbudt i stillingsannonser og på jobbintervju kan det være der en bør starte og gjøre endringer i stillingsannonsen under ”vi tilbyr”.

I dette endringsforslaget så vil endringene i stillingsannonsen inneholde de punktene som kommer frem tabell 4.4. Det vil si at det skal ikke utvikles en ny stillingsannonse den skal utbedres og bli tydeligere slik at en har større mulighet for å treffe den ønskede målgruppen. Det som står i stillingsannonsen skal ikke tas bort, men det skal tilføyes mer på jobbtilbud, beskrivelse av jobben, søkeren og foretaket, fremgangsmåte for søking samt avsender som nevnt over. Det skal i første omgang utformes tre nye stillingsannonser som søker ingeniører med forskjellig formell kompetanse, her legges det vekt på hvilke ingeniører NOV – Stavanger trenger mest med hensyn til fremtidsplaner.

Videre skal stillingene bli lagt ut i de mediene som NOV – Stavanger allerede bruker. I intervju med tre av arbeidssøkerne etter observasjon av jobbintervju nevnte at de hadde sett stillingsannonsen på NOVs hjemmeside. I intervju med studentene og de yrkeserfarne som er yrkesaktive kom det frem at de fleste ser på stillingsannonser enten på finn.no eller virksomheters hjemmesider. Da spørsmålet om hvilke medier som blir brukt når en ser etter ledige stillinger uttaler en informant seg slik:

*”Mest internett. Finn.no... Jeg kan jo gå inn på de forskjellige firmaenes hjemmesider... Ja, det er helst de store firmaene man har hørt om, at man går inn direkte og bare ser om de har ledige stillinger. Men for de små som man ikke har hørt om da er det Finn.no.”*

Videre skal endringene ha mer fokus på bruk av internett, da spesielt finn.no og NOVs hjemmeside. Det ses allikevel viktig å ha selve stillingsannonsene i de medier som NOV – Stavanger allerede bruker.

For å utforme en stillingsannonse som skiller seg ut fra andre konkurrerende stillingsannonser kan en ta i bruk visuelle grep. Bilder som en del av stillingsannonser kan være en vei i å gå. Dette endringsforslaget innebærer ikke bilder men et enda større visuelt grep. Ved stillingsannonsene skal det være en link til en videopresentasjon. Det vil bli nærmere beskrevet i kapittelet under. En link er en referanse, en virtuell vei til en annen side, annet dokument eller video. I dag når man er inne og ”surfer” på internett er det vanskelig ikke å legge merke til linker. Man kan se linker når man eksempelvis er inne på en virksomhets hjemmeside, her kan det være linker til blant annet samarbeidspartneres hjemmesider.

### 5.3 Videopresentasjon

I kapittel 2.2.5 ”Reklamefilm” står det at reklamefilm er et medium en kan bruke for å nå de arbeidssøkerne som er aktuelle for virksomheten. Formålet er å overbevise arbeidssøkere om at NOV – Stavanger er en attraktiv arbeidsplass som videre øker muligheten for å øke antall søkere i den ønskede målgruppen. Herunder må man tiltale arbeidssøkeren som et tenkende og følede menneskelig subjekt. I dette endringsforslaget blir reklamefilm omtalt som videopresentasjon.

Idéer og konsepter til videopresentasjon blir gjerne utviklet av reklamebyråer sammen med øvrige reklametiltak for en virksomhet som blant annet annonser, stillingsannonser, brosjyrer/hefter, reklametavler med mer. NOV – Stavanger samarbeider med virksomheten Aptum Kommunikasjon som er en virksomhet som driver med strategisk kommunikasjon. Aptum kommunikasjon er opptatt av å skape kreative og selgende konsepter i et nært samspill med kunden (Aptum Kommunikasjon, 2013).

Produksjon av en videopresentasjon kan bli utført av virksomheter som er spesialisert på produksjon av videopresentasjon og/eller reklamefilm med en produsent som hovedansvarlig. En må videre tenke på hvem som skal styre blant annet lyd, lys, kamera, manus, kulisser/dekorasjon/opptakssted, kostyme, sminke/hår, effekter, etterarbeid og musikk (Wikipedia, 2012). Noen virksomheter som er spesialisert innen reklame og kommunikasjon kan ha ansvar og/eller være en del av produksjonen fra begynnelse til slutt. Dette kan føre til kostbare utgifter som gjør at det kan bli problematisk å gjennomføre.

Videopresentasjon som er en del av endringsforslaget i denne studien skal i første omgang være en link som er knyttet opp i mot stillingsannonsene som er lagt ut på finn.no og NOV's hjemmeside. Denne videopresentasjonen er ment som et virkemiddel for å tiltrekke den ønskede målgruppen. Film er et sterkt medium som kommuniserer veldig bra, det kan diskuteres at uansett hvor mye en skriver og legger ved bilder vil ikke dette få fram budskapet like bra som en video.

Videopresentasjonen i dette endringsforslaget skal gjennomføres av NOV – Stavanger i samarbeid med Aptum Kommunikasjon. Aptum Kommunikasjon er en naturlig samarbeidspartner siden NOV – Norge allerede er kunde hos dem. Denne videopresentasjonen skal ikke som nevnt over styres av en utenforstående virksomhet som styrer produksjonen fra begynnelse til slutt. Det er her ønskelig at det er ansatte i NOV –

Stavanger som skal ha ansvaret for filming, og Aptum Kommunikasjon i samarbeid med NOV – Stavanger skal redigere videopresentasjonen.

I samtale med kommunikasjonsavdelingen i NOV – Kristiansand kom det frem at NOV - Norge har en egen markedsavdeling som selger produktene til NOV, og som ikke driver med markedsføring knyttet opp mot rekruttering. Rekrutteringskommunikasjon er det HR - avdelingen og kommunikasjonsavdelingen som hører til Kristiansand som driver med. Her blir de nasjonale kampanjene styrt samt større sponsoreringer som for eksempel Viking fotball og Viking håndball. NOV har et kommunikasjonskonsept som er blitt utformet, dette kan beskrives som en mal en må følge når en skal sette i gang med endringer og nye tiltak. En har ikke frihet til å utforme en videopresentasjon uten å følge visse retningslinjer. Det er bilder, konsepter og profiler som er laget som er nødt til å være en del av videopresentasjonen.

Når kommunikasjonsavdelingen i NOV - Kristiansand har laget en annonsekampanje i for eksempel Teknisk Ukeblad, er det ikke mulig for NOV – Stavanger å sette i gang en egen kampanje med andre konsepter lokalt. En kan risikere å miste sammenhengen. Så lenge NOV – Stavanger holder seg til den nasjonale profilen står de fritt til å sette inn stillingsannonser og annen rekrutteringskommunikasjon lokalt. Hvis en skal gå i gang med å utforme en videopresentasjon må dette være en del av en nasjonal strategi, det er nødt å være en del av alle stillingsannonsene i hele landet. Det vil si at NOV – Stavanger har mulighet til å utføre endringen, men den må godkjennes som en del av den nasjonale strategien. Det er kommunikasjonsavdelingen i NOV – Kristiansand som står til ansvar for godkjenningen, her blir det blant annet sjekket at bedriftssensitiv informasjon ikke er en del av videoen.

Videopresentasjonen er som nevnt ment å være et bidrag til å øke sannsynligheten for at en arbeidssøker velger NOV – Stavanger kontra andre virksomheter. En kan se at disse endringene vil føre til en videokampanje som vil kjøres i hele landet og kan ha positive følger for NOV – Norge, fokuset vil allikevel være å øke rekrutteringen av ingeniører med 10 % i NOV – Stavanger. I kapittel 5.4 ”Fremdriftsplan” vil det bli lagt et forslag til gjennomførelsen av endringen. Her blir ikke gjennomførelsen av en slik endring dokumentert på landsbasis, men for NOV – Stavanger. Det blir da fremstilt som et prøveprosjekt for å se om videopresentasjonen har positiv effekt og kan utføres på landbasis ved et senere tidspunkt.

Når NOV – Stavanger skal sette i gang med å utvikle en videopresentasjon er det viktig at den er i tråd med den nasjonale strategien. Ansvaret for endringen er tenkt skal ligge hos HR –



avdelingen. De har ansvaret for å sette i gang prosessen for både utforming av stillingsannonsen og videopresentasjonen. Det er viktig i forkant av å sette i gang med dette prosjektet at de lager seg en strategi på hvordan de skal gå frem, hvor mange som skal involveres og fordele arbeidsoppgaver. Videre skal de ta kontakt med tre ulike avdelinger i NOV – Stavanger. Dette er avdelinger som er i tråd med ingeniør stillingene som er viktig at blir tilsatt. Disse avdelingene skal lage hver sin videopresentasjon som er knyttet opp i mot de tre ulike stillingsannonsene som skal endres. Avdelingene får informasjon om hva videopresentasjonen skal inneholde slik at alle har samme sjekkliste.

Utover sjekklisten er det opp til hver enkelt avdeling hvordan de ønsker å utforme videopresentasjonen. De tre avdelingene får utdelt hver sitt kamera og instruksjoner av hva som er viktig skal være med i videoen. Avdelingsleder får ansvaret og følge opp at dette blir gjennomført uti fra instruksjoner som blir gitt fra HR – avdelingen og egne innspill. Parallelt med innspillingen på avdelingene, filmer HR – avdelingen rundt informasjonen som er en del av den nasjonale profilen. Videre blir dette tatt med til Aptum Kommunikasjon, her blir filmene redigert, tilsatt musikk, tekst og eventuelle stillbilder som er en del av den nasjonale profilen. Videopresentasjonene skal vare mellom 3-5 minutter.

Videopresentasjon skal i dette endringsforslaget inneholde som følger:

- Presentasjon av NOV globalt og lokalt (historikk, størrelse og fremtidsplaner)
- Presentasjon av NOV – Stavanger (Organisasjonskart, geografisk lokasjon, utstyr og utvikling)
- Presentasjon av avdelingen
- Presentasjon av en ansatt med tilnærmet stilling som lyses ut. Her skal det være fokus på en vanlig arbeidsdag?
- Avslutter med alle NOV – Stavanger ansatte står utfor et av virksomhetens bygg og sier: Vi trives på dypt vann, gjør du? Avslutningen er knyttet opp i mot NOVs slagord; Vi trives på dypt vann.

Videopresentasjonen er ment å være ærlig og skal oppfattes som ekte av målgruppen. Det er derfor viktig at det er ansatte i virksomheten som står for store deler av filmingen, det er ikke tilgjort av profesjonelle, det er ekte. Det vil i neste kapittel blant annet bli redegjort for budsjett og fremdriftsplan.

## 5.4 Fremdriftsplan

Når en skal i gang med endringer kan det være hensiktsmessig å lage en fremdriftsplan slik at en har oversikt over hva som skal bli være utført, tidspunkt for gjennomførelse, hvem som har ansvar og pris. Det vil i denne studien opereres med cirka tid og priser uti fra informasjonen som er blitt tildelt forsker.

Når en går fra ide til handling må en ta hensyn til blant annet budsjett. I NOV – Norge finnes det som nevnt et kommunikasjonsbudsjett som NOV – Kristiansand styrer. NOV – Stavanger har et lokalt budsjett som kan brukes på markedsføring eller rekrutteringskommunikasjon som blant annet messer, stillingsannonser og sponsorering av lokale idrettslag. Budsjettet i NOV – Stavanger ligger på cirka 1,2 millioner. Her er det faste utgifter som for eksempel stillingsannonser som blir satt ut i Stavanger Aftenblad og finn.no. Det er viktig å ta hensyn til at midlene skal dekke flere tiltak slik at en må forsøke å gjøre endringene innen et rimelig budsjett. En må beregne utgifter på blant annet videokamera og redigering.

I samtale med Aptum Kommunikasjon kom det frem at redigeringen av videopresentasjonen ville anslagsvis komme på rundt mellom 100 000 - 300 000 kroner. Det ble videre sagt at det er avgjørende hva NOV – Stavanger velger å gjøre selv og hvor mange som skal involveres. Aptum Kommunikasjon meddelte videre at det er et prosjekt de kunne vært delaktige i. Når det kom til tid i forhold til redigering var dette umulig å beregne uten å få detaljert informasjon om prosjektet fra NOV – Stavanger.

Videokamera er også en utgift som må påberegnes. I følge Lefdal sin hjemmeside så er gjennomsnittsprisen på et videokamera rundt 3500 kroner (Lefdal, 2013). I forbindelse med nevnt endringstiltak trengs det fire videokamera.

Budsjettet i forhold til tiden som de ansatte i NOV – Stavanger ville brukt på prosjektet er ikke tatt med i fremdriftsplanen da det måtte beregnet tid som går vekk fra avdelingen og de arbeidsoppgavene som skulle vært utført i sammen med timelønn. Dette er tall som ikke har vært tilgjengelige for forsker.

Tidspunktene tar utgangspunkt i tidshorisonten som kom frem innledningsvis i kapittel 1.3.2 ”Tidshorisont”. Tidsrommet for planlegging og gjennomføring av endringstiltaket er 1.9.2013 – 1.1.2015.

Nedenfor er det utformet en tabell av en tenkt fremdriftsplan av endringsforslaget i grove trekk.

<b>Fase</b>	<b>Tidspunkt</b>	<b>Tiltak – Hva skal gjøres</b>	<b>Ansvar</b>	<b>Pris</b>
<b>Fase 1</b>	2.9.2013	Møte: HR – leder informerer om endringene som skal gjennomføres; Stillingsannonse og videopresentasjon. Delegering av ansvarsoppgaver; tre HR – ansatte har ansvar for å følge opp hver sin avdeling.	HR - leder	
<b>Mellomfase</b>	2.9.2013 – 6.9.2013	Handel: En HR – ansatt handler inn fire videokamera	HR - ansatt	Ca. 14 000 kr.
<b>Fase 2</b>	2.9.2013 – 6.9.2013	Bestilling: Ta kontakt med Aptum Kommunikasjon med informasjon om et nytt samarbeidsprosjekt om tre nye stillingsannonser med tre videopresentasjoner som er tilknyttet annonsene.	HR - leder	
<b>Fase 3</b>	9.9.2013	Møte: HR – leder informerer avdelingsledere om prosjektet i sammen med tre HR – ansatte. Her blir en HR – ansatt tilknyttet til en avdeling.	HR - leder	
<b>Mellomfase</b>	9.9.2013 – 1.1.2015	Informasjonsflyt: Se til at kommunikasjon og informasjon går fra avdelingsleder til HR – ansatt til HR – leder. Foreta jevnlig møter på	HR - leder	

		HR – avdelingen om prosessen og møter med avdelingslederne etter behov.		
<b>Fase 4</b>	16.9.2013	Møte: Avdelingslederne informerer avdelingene om videopresentasjonen på hver sitt møte. Her er det mulighet til å komme med innspill til utforming. Det blir satt av tid til et nytt møte der det de ansatte på avdelingen kan komme med mer detaljert ideer.	Avdelings – lederne	
<b>Fase 5</b>	30.9.2013	Møte: Ide presentasjon fra de ansatte på avdelingene.	Avdelings – lederne	
<b>Mellomfase</b>	30.9.2013 – 05.10.2013	Innspillingsplan: Avdelingslederne lager en plan for tidspunkter for filming og delegerer ansvar. Informere HR – ansatt som videre informerer HR – leder.	Avdelings – lederne	
<b>Mellomfase</b>	30.9.2013 – 5.10.2013	Innspillingsplan: HR – leder lager en plan for tidspunkt for filming og delegerer ansvar.	HR - leder	
<b>Fase 6</b>	7.10.2013 – 1.1.2014	Innspilling: Avdelingene spiller inn sin del av videopresentasjonen parallelt med HR – avdelingens innspilling.	HR – leder og avdelings lederne.	
<b>Fase 7</b>	6.1.2014 – 31.3.2014	Redigering: Aptum Kommunikasjon redigerer videoene i	Aptum Kommunikasjon sammen med HR – leder.	100 000 – 300 000 kr.

		samarbeid med HR – avdelingen samt utformer stillingsannonse		
<b>Fase 8</b>	31.3.2014 – 28.4.2014	Godkjenning: NOV – Kristiansand godkjenner forslaget der videopresentasjon er linket opp til stillingsannonser.	Kommunikasjonsavdelingen i NOV - Kristiansand	
<b>Fase 9</b>	28.4.2014 – 30.6.2014	Iverksettelse: Klargjør for å sette inn stillingsannonse med videopresentasjon.	HR – leder	
<b>Fase 10</b>	30.6.2014 – 1.1.2015	Utlysning: Stillingsannonse med videopresentasjon ligger ute på NOV's hjemmeside og på finn.no		

Tabell 5.1 Fremdriftsplan til endringsforslaget.

Problemstillingen i denne studien er som tidligere nevnt

***”Hvordan kan National Oilwell Varco Stavanger øke sin rekruttering av ingeniører med 10 % gjennom rekrutteringskommunikasjon?”***

Dette vil ikke kunne måles med mindre NOV – Stavanger gjennomfører endringsforslagene som nå er blitt belyst. Da hadde det vært mulig og gjort en undersøkelse etter 1.1.2015 som er tidspunktet for en 10 % økning av ingeniørrekruttering. Her måtte det bli målt hvor mange arbeidssøkende ingeniører med den rette kompetansen som søkte i tidsrommet 1.1.2013 – 1.8.2013, sammenlignet med 30.6.2014 – 1.1.2015. Det måtte også ha blitt utformet et spørreskjema som ble utlevert til alle arbeidssøkerne som ligger innenfor den rette målgruppen. Dette for å få informasjon om det er rekrutteringskommunikasjonen som har gjort utslaget for avgjørelsen om å søke på en stilling hos NOV – Stavanger, eller om det var andre forhold. Disse tallene kan da settes i sammen for å se om det er vært en økning av arbeidssøkere i målgruppen, og i tilfelle hvor stor økningen har vært.

### 5.5 Videre utvikling

Hvis dette er et forslag som hadde vært av interesse å gjennomføre, hadde dette vært en del av den nasjonale profil og rekrutteringskommunikasjonen til NOV – Norge. Videre kunne det vært en ide å utvikle en QR - kode som kobler seg direkte opp til videopresentasjonen.

QR står for Quick Response, dette er en todimensjonal kode som inneholder mer enn en vanlig strekkode. QR – kode kan inneholde linken til videopresentasjonen til NOV – Stavanger. Det man trenger er en android telefon eller iphone, her kan man laste ned en app som gjør at mobiltelefonen leser QR – koden ved hjelp av kameraet på telefonen. Da kommer videopresentasjonen direkte på telefonen (Norsk håndverk, 2012). Dette gjør at disse videopresentasjonene kan være en del av stillingsannonsene som står i Teknisk Ukeblad og i Stavanger Aftenblad i form av QR – kode.

Videre kan en produsere flere videopresentasjoner som holder seg til ulike felt av NOV. Det kan blant annet være en videopresentasjon som har fokus på produktutvikling eller fremtidsplaner. Disse videoene kan være en del av oljemesser eller karrieredager. Dette kan kjøres på en tv-skjerm ved standen til NOV – Stavanger eller til en annen NOV lokasjon i landet.

## 6.0 REFLEKSJON

Da nærmer det seg slutten for mastestudie i endringsledelse. En lærerik og lang vei jeg ikke vil ha vært foruten. I dette kapittelet vil det bli redegjort for prosessen og utvikling av masteroppgaven.

Problemstillingen ble satt relativt tidlig i prosessen som gjorde at det var naturlig å sette i gang med datainnsamling raskt. Dette har ikke bydd på problemer i etterkant, men jeg ser at det hadde vært til fordel for studien å vente med datainnsamlingen til jeg hadde lest igjennom det meste av relevant teori. Det hadde nok bidratt til en annen utforming av intervjuguidene.

I løpet av studietiden blir det ofte nevnt at problemstillingen i masterstudie vil endre seg underveis og gjerne helt frem til innlevering. Dette hører du, men det er vanskelig å ta til seg før du er i prosessen. Problemstillingen min har endret seg flere ganger, dette har gjort at intervjuguidene ikke inneholder den ferdigstilte problemstillingen som et av spørsmålene. Problemstillingsspørsmålet i intervjuguidene skiller seg ikke langt i fra problemstillingen slik den er i dag, men det kunne allikevel vært til fordel for oppgaven hvis dette hadde blitt gjort annerledes.

Dette er en masteroppgave som fokuserer på å jobbe fra teori til praksis. Det er en prosess å jobbe slik, og man lærer underveis. Som nevnt så satte jeg i gang for tidlig med det praktiske arbeid før jeg hadde gått igjennom teorien. Hadde jeg vært mer strukturert og tålmodig kan det tenkes at oppgaven hadde vært noe annerledes i dag. Intervjuguidene hadde inneholdt andre spørsmål og det kan tenkes at det hadde blitt fokusert på flere intervjuer og mindre observasjoner. Det hadde videre vært av interesse og observert arbeidsprosesser hos NOV – Stavanger som er knyttet opp mot rekrutteringskommunikasjon. Observasjon av jobbintervju var av interesse og noe av det som ble observert blir belyst i oppgaven. Allikevel var det ikke her hovedfokuset lå, og andre observasjoner kunne trukket frem mer informasjon om arbeidet rundt rekrutteringskommunikasjon.

Under datainnsamlingen var det et begrep som samtlige sa noe om, og det var arbeidsmiljø. Alle ga tilbakemeldinger på at arbeidsmiljø veier størst når en skal søke på nye stillinger. De ønsker et trygt og sosialt miljø som de vil trives i. Dette er noe som jeg videre kunne tenkt meg å jobbe med. Løsningen på problemstillingen kunne ha vært den samme, men det kunne blitt knyttet mer opp mot arbeidsmiljø. Videopresentasjonen kan vise mer av arbeidsmiljøet der det svares på spørsmål som; Hvordan har vi det i NOV – Stavanger? Hva skaper trygghet? Hva gjør vi av sosiale aktiviteter i sammen?

Videre kan valg av metode drøftes. Et større utvalg hadde vært lettere å forsvare med tanke på valg av endringsforslag. En kvantitativ metode hadde fått mer bredde og kunne med fordel blitt målt i tall og prosent. Allikevel ser jeg at en slik fremgangsmåte hadde blitt vanskelig å gjennomføre alene. En slik studie hadde krevd flere ressurser.

Under et intervju kom det en tilbakemelding som påvirket meg sterkt og som fikk meg til å tenke på forslag til videre forskning. Informanten sa som følger:

*”... Var det i Stavanger de skulle rekruttere 130 eller noe sånn? ... Der har jeg en liten kjepphest for å si det sånn. Når det gjelder, altså ikke glem de 600-700 som du allerede har, fordi at det er kan du si det hjelper ikke om du klarer å hanke til deg de 100 nye mennesker hvis det er 200 som stikker. Eller ennå verre du hanker inn 100 nye, det er jo flott at du har fått til og sikkert betalt flott for det og. Men av de 600 du har igjen så jobber de 20 % mindre effektivt bare fordi at de ikke er ”happy” at de ikke blir stimulert og sånn altså. Da betaler du full pris for de men de er ikke veldig produktive. Så jeg tror på en måte når det gjelder rekruttering så ville jeg, jeg ville ha tenkt også på vel så mye på å ivareta de du har for du kan sånn som jeg skjønner dere så kan dere fort miste 100 mann og. Da blir det på en måte samme søren hvor du er på rekruttering så vil du aldri løse problemet ditt egentlig...”*

Et viktig poeng som er viktig for virksomheter i vekst å ta med seg. ”Hvordan ivaretar vi våre medarbeidere når virksomheten er i stor endring med økning av nye medarbeidere?” eller ”Hvordan oppleves utvidelse av en virksomhet på de ansatte – Hvordan blir de ivaretatt?”

Dette har vært en studie som har økt forståelsen min rundt kommunikasjonsarbeid både knyttet opp mot rekruttering og innad i virksomheten. Dette er absolutt noe som vil påvirke interessefeltet mitt i fremtiden.



## 7.0 REFERANSELISTE

### 7.1 Litteratur

- Biong, Harald & Nes, Erik B. (2003). *Markedsføring på bedriftsmarkedet: industri, tjenesteyting og offentlig virksomhet* (2 ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Blaikie, Norman. (2009). *Designing social research : the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Ford, J., Ford, L,W & D'Amelio,A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of management review*, 33(2), 362-367.
- Grønhaug, Kjell. (2001). Fornyelse og innovasjon i organisasjoner. In S. S. Einarsen, Anders (Ed.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer* (Vol. 2, pp. 213-227). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ingebrigtsen, Stig, & Ottesen, Otto. (1993). *Markedsføringsplanlægning og -ledelse : hvordan bruke teori til at identificere, prioritere og løse praktiske markedsføringsproblemer?* Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2004). Endringsprosessen- tid, oversettelse og motstand. In D. I. Jacobsen (Ed.), *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2 ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan, & Setiawan, Iwan. (2010). *Markedsføring 3.0 : fra produkter til kunder til den menneskelige ånd*. [Oslo]: Hegnar media.
- Lundén, Björn. (2008). *Rekruttering* (T. Hansen, Trans.). [Sarpsborg]: Adekvat info.
- National Oilwell Varco. (2012a). National Oilwell Varco. Vi trives på dypt vann. Kristiansand: Aptum Kommunikasjon.

- Ottesen, Otto. (2005). *Strategisk ledelse av virksomhetens markedskommunikasjon : et helhetssyn for økt lønnsomhet*. København: Handelshøjskolens forlag.
- Ottesen, Otto. (2011). *Ledelse : å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Røvik, Kjell Arne. (2009). *Trender og translasjoner: ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget.
- Skretting, Kathrine. (2004). *Gode reklamefilmer?: etiske og estetiske perspektiver på reklamefilmkvalitet*. Kristiansand: IJ-forl.
- Tuten, Tracy L., & Solomon, Michael R. (2013). *Social media marketing*. Boston, Mass.: Pearson Education.
- Yin, Robert K. (2012). *Applications of case study research*. Los Angeles: SAGE.
- Zigler, Christian Oxholm, & Skaug Paulsen, Bitte. (2005). *Markedsføringsledelse*. Oslo: Universitetsforl.

## 7.2 Websider

- Amelie, Maria. (05.02.2013). NAVs bedriftsundersøkelse. NAV: Mangler 9100 teknologer. 12.05.2012, from <http://www.tu.no/jobb/2013/02/05/nav-norge-mangler-9100-teknologer>
- Aptum Kommunikasjon. (2013). Aptum Kommunikasjon. from <http://www.aptum.no/>
- FINN.no, AS. (2013). Finn, mulighetenes marked. from <https://www.finn.no/>
- Lefdal. (2013). Videokamera. from [http://www.lefdal.com/catalog/foto-video/lf\\_videokamera/](http://www.lefdal.com/catalog/foto-video/lf_videokamera/)
- National Oilwell Varco. (2013). About NOV. 12.05.2013, from <http://www.nov.com/aboutnov.aspx?id=5225&linkidentifiser=id&itemid=5225>
- NITO. (2012). Status på arbeidsmarkedet. Høst 2012. 12.05.2012, from <http://www.nito.no/dm/public/342223.PDF>
- Norsk håndverk. (2012). Hva er QR kode? , from <http://forkort.no/qr-kode/>
- Norsk olje og gass. (03.08.2010). Olje- og gasshistorien. 12.05.2013, from <http://www.norskoljeoggass.no/no/Faktasider/Oljehistorie/>
- Olje- og energidepartementet. (03.05.2013). Norsk oljehistorie på 5 minutter. Retrieved 11.05.2013, from [http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje\\_og\\_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538](http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed/tema/olje_og_gass/norsk-oljehistorie-pa-5-minutter.html?id=440538)
- Oljedirektoratet. (26.04.2013). Petroleumsverksnemda - Noregs største næring. 12.05.2012, from <http://www.npd.no/Publikasjoner/Faktahefter/Fakta-2013/Kap-3/>
- Regjeringen. (1994). Kompetanseutvikling i arbeidet for psykisk utviklingshemmede. 01.06.2013, from <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/1994/nou-1994-8/4.html?id=139443>
- Wikipedia. (2012). Reklamefilm. from <http://no.wikipedia.org/wiki/Reklamefilm>
- Ørborg, Kari-Mette & Sørbø, Johannes. (2012). NAVs bedriftsundersøkelse høsten 2012. 12.05.2012, from

<http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Analyser/Arbeid+og+velferd/Arbeid+og+velferd/Bedriftsunders%C3%B8kelsen.200473.cms>

### 7.3 Stillingsannonser

Stillingsannonser fra National Oilwell Varco, 2013:

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/918983/28550?iso=gb>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/925958/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/914759/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/920087/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/925980/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/923479/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/925940/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/923367/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/915953/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/923357/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/920083/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/903321/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/904571/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/905319/28550?iso=gb>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/923379/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/923503/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/923535/28550?iso=no>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/925920/28550?iso=gb>

<https://natoil.easycruit.com/intranet/intranet/vacancy/application/911491/28550?iso=no>

Stillingsannonse fra Rosenberg WorlyParsons Group 2013

[https://www.webcruiter.no/WcMain/AssignmentSearch.aspx?company\\_id=1682799961&culture\\_id=NB-NO&SearchParamsMode=DEFAULT\\_ON&viewall=1&link\\_source\\_id=0](https://www.webcruiter.no/WcMain/AssignmentSearch.aspx?company_id=1682799961&culture_id=NB-NO&SearchParamsMode=DEFAULT_ON&viewall=1&link_source_id=0)

Stillingsannonse fra Baker Hughes 2013

<http://www.finn.no/finn/job/fulltime/object?finnkode=40376471>

Stillingsannonse fra Halliburton 2013

<http://www.finn.no/finn/job/fulltime/object?finnkode=40988383>

Stillingsannonse fra Schlumberger 2013

<http://www.finn.no/finn/job/fulltime/object?finnkode=40356916>

Stillingsannonse fra Archer 2013

<https://www.finn.no/finn/job/fulltime/object?finnkode=42293890>

Stillingsannonse fra Eni Norge 2013

<http://www.finn.no/finn/job/fulltime/object?finnkode=42363222>

## VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE

### Intervjuguide

- Kjenner du til NOV-National Oilwell Varco?
- Hvis svaret er ja, hvordan kjenner du til selskapet?
- Har du sett noen form for reklame i fra NOV? I tilfelle hvor og hva synes du om den?
- Når du er på utskikk etter en ny jobb innen ingeniøryrket, hva er det du ser etter?
- Er det viktig for deg å gjøre research på virksomheten du søker jobb hos?
- Hvilke medier bruker du når du ser etter ledige stillinger?
- Hva er viktig for deg av hva som står i en utlysningstekst?
- Hvis du ser på en utlysningstekst her i fra NOV, hva synes du om den? Hva er positivt, hva kunne vært bedre og er det noe som du synes mangler?
- Hvis du ser på dette hefte i fra NOV, hva er førsteinntrykket ditt? Er det viktig for deg med et slikt hefte, hva er positivt, hva kunne vært bedre og er det noe du synes mangler?
- Synes du det er viktig at ingeniør relaterte virksomheter driver med reklame?
- Hvilke reklame har du lagt mest merke til? Da tenker jeg i form av plakater, radio, tv, internett osv.
- Hvordan kan NOV forbedre sin rekruttering gjennom en mer effektivisert rekrutteringskommunikasjon?
- Hvis NOV hadde vært aktiv i sosiale medier som for eksempel Facebook, Twitter, LinkedIn, Blogg og så videre. Hadde det vært av interesse?
- Kunne du tenkt deg og søkt på jobb i NOV? Kan du utdype svaret utover ja eller nei?

## VEDLEGG 2 INTERVJUGUIDE TIL ARBEIDSSØKERNE

### Intervjuguide 2

- Hvordan opplevde du presentasjonen av NOV?
- Hva var det viktigste for deg av det som ble lagt fram på intervjuet?
- Hva skal til for at du takker ja til stillingen?
- Hvordan kan NOV forbedre sin rekruttering gjennom en mer effektivisert rekrutteringskommunikasjon?