

Bacheloroppgave ved Handelshøyskolen BI



- Omdømme -

MRK 36901 – Bachelor i markedskommunikasjon

Innleveringsdato:
05.06.2014

Stuedsted:
BI Trondheim

Oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket

Forord

Denne bacheloravhandlingen i markedskommunikasjon har vært en spennende, lærerik og utfordrende prosess. Vi har gjennom arbeidet vårt fått muligheten til å anvende læring og erfaringer fra 3 år med skolegang ved BI Trondheim nedfelt i en praktisk oppgave vi er veldig stolt av. Vi har tilegnet oss mye kunnskap gjennom samarbeidet med NAV Trondheim. Vi er svært takknemlige for å ha fått lov til å skrive oppgave i samarbeid med dem, og vil takke alle involverte i NAV Trondheim.

Foruten hjelpen fra bedriften, hadde vi ikke kommet særlig godt på vei uten hjelp fra vår mentor og veileder. Vi ønsker å takke veilederen vår Trond Stiklestad som har vært rådgivende og tålmodig med oss. Opptil flere ganger i prosessen har vi gjort det komplisert for oss selv, og mentoren vår har gjort det enklere. Innsatsen hans har gjort det siste halvåret på skolen til vårt mest lærerike på BI Trondheim.

I tillegg ønsker vi å takke våre respondenter som har vært involvert i besvarelsen, samt venner og familie for verdifulle innspill, tips og råd underveis.

Maria Bø Rognan

Mia Stensaas Weisser

Innholdsfortegnelse

1.0 INTRODUKSJONSKAPITTEL	1
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN.....	1
1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN.....	2
1.3 PRESENTASJON AV NAV	2
<i>1.3.1 Visjon og verdier.....</i>	<i>3</i>
1.4 OMDØMMEHÅNDTERING HOS NAV I DAG	3
1.5 ANTAKELSER.....	4
1.6 INTERESSENT.....	5
1.7 BRUK AV TEORI	5
2.0 TEORIKAPITTEL	6
2.1 DEFINISJONEN AV OMDØMME.....	6
2.2 OMDØMME OG FORVENTNINGER I OFFENTLIG SEKTOR	6
2.3 HVORDAN DANNES OMDØMME OG HVORDAN KAN DET BYGGES?.....	7
2.4 IDENTITET	8
2.5 IMAGE	9
2.6 KOMMUNIKASJON	11
<i>2.6.1 Stjernekommunikasjon</i>	<i>12</i>
2.7 TILLIT.....	13
<i>2.7.1 RepTrak, verktøy for omdømmemåling</i>	<i>13</i>
2.8 RELASJONER	14
2.9 REKRUTTERING	15
3.0 METODEKAPITTEL	16
3.1 PROBLEMSTILLING	16
3.2 FORSKNINGSDESIGN	16
<i>3.2.1 Informanter.....</i>	<i>17</i>
<i>3.2.2 Utvalgsmedia</i>	<i>17</i>

3.2.3 Utvalgsmetode og størrelse	18
3.3 UNDERSØKELSESPØRSMÅL	18
3.4 INTERVJUGUIDE.....	19
3.5 DATAINNHEITING.....	20
3.5.1 Primærdata.....	20
3.5.2 Sekundærdata	22
3.6 UNDERSØKELSENS KVALITET	22
3.6.1 Undersøkelsens validitet.....	22
3.6.2 Undersøkelsen reliabilitet.....	23
3.6.3 Målefeil ved dybdeintervjuene.....	24
3.7 DATAPRESENTASJON OG DATAANALYSE	24
4.0 ANALYSE.....	24
4.1 OMDØMME, IDENTITET OG IMAGE	25
4.1.1 Hvordan ser interessentene på NAV og NAV som rekrutteringskanal i dag?	25
4.1.2 Hvilke erfaringer har næringslivet i Trondheim med NAV som rekrutteringskanal?.....	26
4.1.3 Foreligger det er et gap mellom NAV rekruttering sin eksterne og interne identiteter?	28
4.1.4 Har interessentene en oppfatning av NAV som rekrutteringskanal basert primært på egne og andres erfaringer eller er media også mektig her?.....	32
4.1.5 Konklusjon Omdømme, Identitet og Image	32
4.2 KOMMUNIKASJON	33
4.2.1 Har interessentene tilstrekkelig informasjon om rekrutteringskanalen som NAV besitter?.....	33
4.2.2 Hvordan kan NAV oppnå en god kommunikasjon med næringslivet?.....	34
4.2.3 Konklusjon Kommunikasjon	36
4.3 TILLIT	37
4.3.1 Hvordan skapes tilliten til NAV som rekrutteringstjeneste?.....	37
4.3.2 Er det mulig for NAV rekruttering å forbedre omdømme etter tillitstap?	38
4.3.3 Konklusjon Tillit	39
4.4 REKRUTTERING.....	39
4.4.1 Hva er årsaken til at bedriften velger eller unnlater å benytte seg av NAV sin rekrutteringstjeneste?.....	39

4.4.2 Hvordan kan NAV bli en attraktiv rekrutteringskanal?.....	40
4.4.3 Konklusjon Rekruttering.....	41
5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER.....	42
5.1 SVAR PÅ PROBLEMSTILLINGEN.....	42
5.2 ANBEFALINGER	42
5.2.1 Mål.....	43
5.2.2 Videre forskning	45
6.0 KRITIKK AV OPPGAVEN.....	45
6.1.1 Oppgavens tematikk.....	45
6.1.2 Teori	45
6.1.3 Oppgavens lengde	46
LITTERATURLISTE	47
VEDLEGG.....	51
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....	51
VEDLEGG 2: NSD	53
VEDLEGG 3: ARBEIDSGIVERUNDERSØKELSE NAV, SØR-TRØNDELAG 2013.....	55

Sammendrag

Denne oppgaven omhandler NAV som rekrutteringskanal i Trondheim med spesielt fokus på omdømmets kompleksitet, hvilke byggesteiner som skaper et omdømme i en organisasjon, derunder identitet, image, kommunikasjon, relasjoner, tillit og rekruttering. Med dette som bakgrunn har vi tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

”Hvordan kan NAV forbedre sitt omdømme ut mot næringslivet for å bli en mer attraktiv rekrutteringskanal i Trondheim?”

Årsaken til at vi har valgt dette fordypningsfeltet, er at vi ønsker å sette oss selv på prøve både når det kommer til tema og videreføre dette senere i arbeidslivet. Vi har sammen med NAV Trondheim fått hjelp til å skrive en oppgave som belyser nødvendige synsvinkler fra flere perspektiver med hjelp av støttende teori rundt omdømme. Innhentet primærdata har i stor grad vært med på å definere oppgaven vår.

Vi har i kapittel 2 vist til teori som omhandler omdømmets byggesteiner deriblant identitet, image, kommunikasjon, tillit og relasjonsbygging. Avslutningsvis fremgår det teori om rekruttering, da dette er vårt primære tema for å kunne svare på problemstillingen vår.

I kapittel 3 presenterer vi hvilken metodiske tilnærminger vi har benyttet for å belyse problemstillingen og argumentasjon for de valgene vi har foretatt i prosessen.

I kapittel 4 sammenfatter vi empirien, henholdsvis dybdeintervju, våre egne refleksjoner og den interne informasjon fra NAV Trondheim, opp mot teoriens besvarelse. Her vil undersøkelsesspørsmålene fra metodekapittelet besvares. Her legger vi frem hovedfunnene og man kan allerede her klare å danne seg et inntrykk fra begge studiene.

I kapittel 5 presenteres en konklusjon fra oppgavens helhet samt en konkret anbefaling til NAV Trondheim. Dette for videreutvikling av omdømme og rekrutteringstjenesten de besitter. Respondentene våre assosierte blant annet *byråkrati* og *usynlig* med NAV som rekrutteringskanal. Løsningen på hvordan dette kan løses med mer, finner en i dette kapittelet

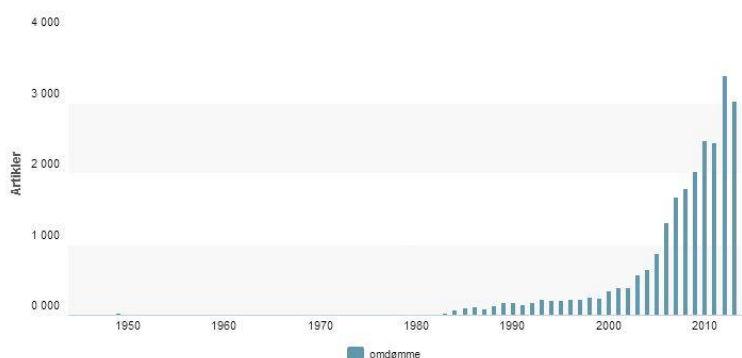
1.0 Introduksjonskapittel

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Vi har valgt å studere NAV. De har vært en omdiskutert organisasjon i media rundt omdømmehåndtering, noe vi ønsker å undersøke nærmere. Dette tror vi vil by på spennende utfordringer og være et interessant undersøkelsesobjekt.

”Det er mange ansiktsløse etater i Norge som både er lite kjent og har svært liten tillit i befolkningen. Dette burde bekymre både dem og politikerne”. (Apeland 2010)

For å kunne skrive en interessant og utforskende oppgave, må det ligge et engasjement som grunnlag for oppgaven. Vi ønsket å studere et dagsaktuelt tema som kan videreføres senere i arbeidslivet. Omdømme er et tema som norske bedrifter blir mer opptatt av (Kommunikasjonsforeningen 2010). Omdømme har de siste 30 årene hatt en stigende økning i norske medier. Vi ser i tabell 1.1, en analyse som er foretatt av A-tekst som viser økningen grafisk.



Tabell 1.1 Ordet omdømme brukt i norske medier 1983-2013

Interessen for omdømme i norske virksomheter er større enn noe gang før, nå også innenfor det offentlige. Likevel fastslår Brønn (2011) at det foreligger noe uenighet om omdømmebegrepets relevans for offentlig sektor. Kavli og Wergeland (2009) forklarer differensieringen og aktualiseringen av omdømmehåndtering i offentlig sektor på følgende måte:

Mens man for private bedrifter ser en klar sammenheng mellom omdømme og lønnsomhet, er ikke lønnsomhet like relevant for offentlige etater. Men en etats omdømme påvirker etatens mulighet til å utøve sin virksomhet, øve sin innflytelse, få gjennomslag for sine mål, tiltrekke seg kompetanse og løse sine samfunnspålagte oppgaver. Omdømmet til en etat spiller dermed inn på

arenaer der rammevilkårene for virksomheten fastsettes. Slik blir omdømmet en del av etatens virkelighet, og viktig å være klar over og følge med på.

Brønn (2011) sier at offentlig sektor yter tjenester som generelt er tilgjengelig for alle. Mange av de offentlige virksomhetene finansieres gjennom skatteseddelen, inkludert NAV. Derfor har offentlig sektor aldri før opplevd større press for å levere bedre tjenester og oppfylle høye forventninger (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 37). Innen offentlig sektor er det forsket mye på tjenestetilfredshet, men lite på omdømme (Brønn 2011). Når en foretar et Google søk på ordet ”omdømme”, kommer det opp 256 000 treff, i motsetning til søkeordene ”omdømme offentlig sektor” med beskjedene 29 000 treff. Tematikken ligger heller ikke som en stor del av faget vårt, noe som derfor vil kreve en lengere prosess i litteraturutvalget.

1.2 Formålet med oppgaven

I samarbeid med NAV i Trondheim har vi kommet frem til at vi ønsker å avgrense oppgaven til å omhandle NAV som rekrutteringskanal hvor bedriftsmarkedet er interessentene. De ønsker å bli foretrukket når bedrifter skal ansette nye medarbeidere gjennom eksterne aktører. Omdømmet til NAV har blitt svekket, og det kan derfor være vanskelig å konkurrere i markedet slik situasjonen er i dag. Vi ønsker å kartlegge hvilke assosiasjoner interessentene har til NAV som organisasjon og rekrutteringskanal for å utvikle tiltak for å bedre omdømmet og skape positive assosiasjoner. Dette med formål om å gjøre NAV mer attraktiv som rekrutteringskanal i markedet.

Problemstillingen vår er som følger:

”Hvordan kan NAV forbedre sitt omdømme ut mot næringslivet for å bli en mer attraktiv rekrutteringskanal i Trondheim?”

1.3 Presentasjon av NAV

NAV (Norges arbeids- og velferdsforvaltning) har 19 000 medarbeidere. Organisasjonen leverer tjenester og støtte til 2,8 millioner mennesker. De har ansvaret for å gjennomføre arbeidsmarked-, sosial-, trygde- og pensjonspolitikken i Norge og forvalter en tredjedel av statsbudsjettet. Det finnes 457 kontorer i alle kommuner. Organisasjonen er så stor at vi vil i denne oppgaven konsentrere oss om kontorene i Trondheim. De har ikke brukt ressurser på omdømmet tidligere,

men har nå satt seg en visjon om å jobbe strategisk for å forbedre omdømmet sitt før 2020 (Nav 2014).

NAV sin rekrutteringstjeneste ble tidligere kalt A-etat. De ble slått sammen med trygdekontoret og sosialkontoret for å integrere flere tjenester under samme tak. En hovedårsak til sammenslåingen, var opplevelsen av at brukere ble kasterbatter mellom de ulike etatene, samt likhetstrekk ved brukerne. En felles etat kunne løse denne utfordringen (Regjeringen 2014). Rekrutteringstjenesten NAV besitter i dag innebærer følgende:

”Arbeidsgivere med rekrutteringsbehov kan kontakte NAV for å få rekrutteringsbistand. Saksbehandler i NAV søker da opp aktuelle arbeidssøkere med relevant kompetanse, avklarer at disse er motiverte og disponible, og tilviser deretter et avtalt antall kandidater til arbeidsgiver” (Nav 2014).

1.3.1 Visjon og verdier

NAV sin visjon er «vi gir mennesker muligheter». Dette er en målsetting NAV bruker i det daglige. Den skal skape stolthet og forpliktelse til organisasjonen, samt fortelle brukerne, samarbeidspartnere og resten av samfunnet hva de ønsker å oppnå. Den viser også til de tre samfunnsfunksjonene NAV innehar: Mulighet for arbeid, mulighet for meningsfull aktivitet og mulighet for inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter. Verdien til NAV «tydelige, tilstede og løsningsdyktig», har som formål å fortelle omverdenen hvordan organisasjonen ønsker å fremstå. Dette legger grunnlaget til hva NAV har som hovedaktivitet. Verdien og visjonen ser flotte ut, men gjenspeiles dette i omdømme til NAV?

1.4 Omdømmehåndtering hos NAV i dag

NAV er et statlig organ som i utgangspunktet ikke har konkurrenter, og omdømme har ikke blitt fokusert på. Ifølge en leder i NAV ønsker ikke organisasjonen å styre etter omdømme. Videre sies det at omdømme skapes gjennom handlinger, og derfor må det ryddes opp internt før man kan publisere «solskinshistoriene». Det er viktig for oss å skaffe en oversikt over hvordan NAV sitt omdømme er i dag før vi går videre og ser på hvordan de kan forbedre det (Brønn og Ihlen 2009, 129).



Tabell 1.2 Omdømmeindeks blant offentlige virksomheter 2013
(TNS Gallup 2013)

I en omdømmemåling gjennomført av TNS Gallup 2013 (*se tabell 1.2*), er NAV rangert nederst på omdømmeindeksen. I flere omdømmemålinger i offentlig sektor har NAV havnet nederst på listen, dette også i RepTrak-målinger utført av Apeland (Kampanje 2010). Det kan tyde på at det foreligger en omdømmekrise hos NAV. Den tidligere kommunikasjonssjefen har i media, forsøkt å sensurere negativ omtale, istedenfor å endre atferd (Aftenposten 2013), noe som kan sies å være en dårlig håndtering av omdømme. Er det er mulig å gjenopprette et svekket omdømme, og hvilket har de som rekrutteringskanal i dag?

1.5 Antakelser

Det kan være flere årsaker til hvorfor bedriftene i Trondheim velger private tilbydere fremfor NAV. Våre antakelser er at NAV har fått en svekket merkevare, og derfor trenger å bygge opp sitt omdømme. Dette for å kunne skape økt legitimitet. Det foreligger også usikkerhet hvorvidt NAV er synlige for bedrifter som har rekrutteringsbehov i Trondheim. Mange forbinder NAV med uføre mennesker, som er ute av stand til å skaffe seg arbeid. En gruppe som er generelt vanskeligstilte og ofte havner utenfor systemet. Statsminister Erna Solberg oppfordret i nyttårstalen sin til å benytte NAV sine ressurser bedre. De er her for å hjelpe folket uavhengig situasjon og bakgrunn. Dette kan indikere mangel på forståelse blant folket når det kommer til hvilken bistand de besitter.

1.6 Interessent

Det finnes mange måter å definere en interessent på. Freeman (1984) og Steurer (2005) uttaler at *”En interessent viser til de gruppene eller enkeltpersonene som er nødvendige for at ikke en organisasjon skal opphøre, samt til dem som har som mål å påvirke, eller som påvirkes av organisasjonen.”* Interessentene i denne oppgaven er bedriftene i næringslivet, både innenfor privat og offentlig sektor.

1.7 Bruk av teori

Omdømmet til en organisasjon skapes av alle inntrykk og assosiasjoner interessentene har, og det er derfor vanskelig å ta tak i hele omfanget av omdømme. For å bedre omdømmet til NAV, ønsker vi å fokusere på grunnsteinene for omdømmedannelsen som ligger i identitet og image for å kartlegge eventuelle gap som må fylles. Viktigheten av relasjonsbygging, tillit, kommunikasjon og rekruttering vil også bli belyst i oppgaven med tilknytning til problemstillingen som fremgår under punkt. 1.2. Litteraturen er et viktig fundament for drøfting av problemstillingen, vi har derfor fokusert på å sile ut teori ved hjelp av kildehenvisninger fra relevant fagstoff, anbefalinger fra veiledere, samt tidligere pensumlitteratur. Ved å skaffe en oversikt over tematikken, har vi fått et godt utgangspunkt for å kunne planlegge videre arbeid. Det er ingen fasit på hvordan man strategisk skal arbeide for å bygge omdømmet. Vi har i all hovedsak valgt å støtte oss til de litterære kildene som har samme tolkning av omdømme som vi har. Derfor har noe litteratur blitt utelatt for å få en dypere forståelse.

Noe av litteraturen retter seg primært mot privat sektor som i større grad er avhengig av aksjekapital. Vi har derfor måttet tolke og overført kunnskap til vår oppgave, uten at vi mener det vil ha noe innvirkning på den teoretiske kvaliteten, da vi også har sett på teori som belyser offentlig sektor. Utvalget av bøker som tar for seg omdømme er snevert og bygges ofte på henvisninger fra felles kilde. Dette kan gi en indikator på at feltet er ganske nytt og lite forsket på. Samtidig gir det oss en trygghet på at teoretikerne er enige i at den fremgangsmåten vi benytter har verdi. Det er i første rekke tre aktuelle bøker av norske forfattere (Apeland 2007, Brønn og Ihlen 2009, Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011) som belyser omdømmeoppskriften. Disse bøkene representerer en internasjonal trend rundt tematikken, som kan føres tilbake til Fombrun (1990) og Bromley (1993). Hovedlitteraturen er ofte av utenlandsk opprinnelse og har blitt fortolket i den

norske litteraturen. Det er derfor nødvendig å se om de ulike tolkningene står i samsvar og eventuelle utdypninger som et resultat av egen forskning.

2.0 Teorikapittel

I dette kapittelet vil teorier og modeller vurderes opp mot hverandre, hvor vi anvender det teoretiske fagstoffet på en måte som er relevant for problemstillingen vår. Temaet vil bli belyst fra ulike synsvinkler. Dette ved hjelp av litteratur i praksis og vitenskapsteori.

2.1 Definisjonen av omdømme

Det finnes flere definisjoner av omdømme. Vi har imidlertid valgt å ta utgangspunkt i *"omdømmet skal si noe om virksomhetens status og hvilke meninger og evalueringer interessentene har om en organisasjon."* (Barnett, Jermier og Laffety 2006, 26-38). Omdømme er presist definert som summen av meninger mot et selskap holdt av allmennheten (Dutton og Dukkerich 1991, Fombrun 1996, Wæraas 2004). Omdømme er med andre ord hvilke forventninger samfunnet har og i hvilken grad virksomheten innfrir disse forventningene. Det er altså ikke bare hva som leveres som avgjør omdømmet, men kanskje snarere hva bedriften leverer i forhold til hva som ble lovet (Brønn og Ihlen 2009).

2.2 Omdømme og forventninger i offentlig sektor

Omdømmebegrepet kan ses i sammenheng med offentlige virksomheter. Likevel kan det ikke vurderes på samme måte som i privat sektor. Det er generell enighet om at offentlig sektor er et spesielt tilfelle (Wæraas, Byrkjeflot og Angel 2001, 37). *"Den grunnleggende årsaken til at en offentlig virksomhet eksisterer kan fastsettes til lover. Likevel er det interessentene som skaper deres omdømme"* (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011, 89). Denne vurderingen vil være avgjørende og av stor betydning for en virksomhet i offentlig sektor så fremt som i privat sektor. Duncan Hawthorne sa følgende om omdømme:

"Reputation is not yours. Someone else gives it to you based on your performance. " – Duncan Hawthorne, President & CEO
Bruce Power

Hvis interessentene mener at virksomheten har et godt omdømme, vil dette skape en organisatorisk legitimitet. En kan fastslå at innfridde forventninger skaper tillit og at det påvirker omdømmet (Eisenegger og Imhof 2008). Det kan sies ganske

enkelt *"trust turns into reputation as present turns into history"* (Luoma-aho 2011, 142).

Luoma-aho (2011) sier at virksomheter i offentlig sektor ikke bør ha fremragende, men nøytralt omdømme. Opprettholdelse av et godt omdømme vil kreve ressurser som kunne vært brukt til andre formål. Forventningene til virksomheten blir hevet ved et fremragende omdømme, som igjen kan føre til skuffelse, og et utsatt omdømme. Brønn (2011) er uenig i målet om nøytralitet og setter likhetstrekk mellom nøytralitet og middelmådighet. Hun hevder at konkurransen er den samme for offentlig som privat sektor. Spesielt når det gjelder arbeidskraft, er det viktig at omdømmet er godt nok til å tiltrekke seg dyktige medarbeidere fra andre arbeidsplasser i ulike sektorer og opprettholde etatens legitimitet (Brønn og Ihlen 2009).

2.3 Hvordan dannes omdømme og hvordan kan det bygges?

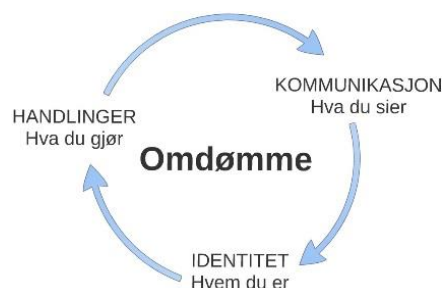
I utgangspunktet skal man ikke jobbe strategisk med å bygge omdømme, det skal komme som et resultat av godt gjennomført arbeid (Campbell, Herman og Noble 2006). Peggy Brønn (2006) motsier argumentasjonen og mener det er viktig å tenke gjennom hvordan en bedrift kan styrke omdømmet sitt, selv om omdømme aldri vil være noe annet enn et biprodukt man har gjort seg fortjent til. Det vil derfor si at å danne et godt omdømme er en omfattende prosess hvor man ikke kan styre etter omdømmet eller forsøke å få omgivelsene til å få en bedre oppfatning av dem. En må gjøre noen grep for å forbedre sine interne verdier og endre atferd (Brønn og Ihlen 2009).

Hver enkelt interessent har en egen omdømmeoppfatning av organisasjonen.

Denne dannes av en sammensetting av egne opplevelser, hva andre sier, virksomhetens kommunikasjon og medieomtale (Apeland 2007, 36). Med utgangspunkt i definisjonen

ser vi at omdømme oppstår i skjæringspunktet

mellom forventinger og opplevelser som skapes av organisasjonens løfte og levering (vist ovenfor i figur 2.1) Det er derfor vesentlig å stille spørsmål om hvem de er og hvem de ønsker å være når man skal forbedre sitt omdømme.



Figur 2.1 Omdømmedannelse

Å bygge et godt omdømme er utfordrende og tar tid. Definisjonen legger vekt på at omdømme har en tidsdimensjon, men likevel er forholdsvis varig. I følge Peggy Brønn og Øyvind Ihlen (2009) er det viktig å starte omdømmebyggingen ved å fokusere på identitet og image for å kunne få en forståelse av hva omdømme i prinsippet er, siden disse begrepene har en sterk sammenheng med hverandre. I figur 2.2 illustres Peggy Brønn omdømmets byggestener.



Figur 2.2 Identitet, image og omdømme

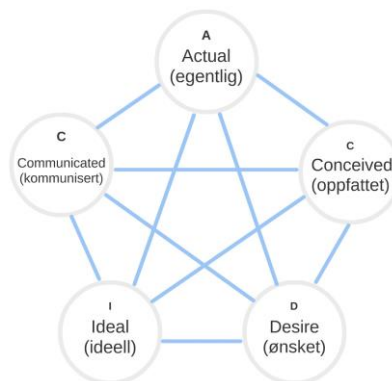
2.4 Identitet

Identitet er *”et internt orientert kjernebegrep som sier noe om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette”* (Brønn og Ihlen 2009, 13). Det finnes mange ulike måter å forklare hva en identitet er. De fleste er enige i at man må ta utgangspunkt i identiteten for å ha et grunnlag for å diskutere image og omdømme (Brønn og Ihlen 2009, Christensen og Morsing 2008, Kvåle og Wæraas 2006). Kvåle og Wæraas (2006) skriver at identitet ikke er noe håndfast som man kan se, høre eller ta på, men at det fremfor alt handler om ideer og forestillinger som gir mening. Det er identiteten til organisasjonen interessentene møter når de kommuniserer. Ut i fra identiteten dannes det inntrykk og image. En bedrifts identitet er grunnlagt for merkevaren og vil endres over tid, siden identiteten er dynamisk selv om kjerneverdiene i bedriften er de samme (Brønn og Ihlen 2009, 29-31). Omgivelsene er også i endring og dermed må organisasjonen tilpasse seg.

For å kunne bygge opp et godt omdømme, må organisasjonen kjenne sin identitet. Peggy S. Brønn hevder at *”Omdømme er en refleksjon av din identitet”*. Hvem ønsker organisasjonen å fremstille seg som? Apeland (2009) uttaler at bedriftene har blitt mer opptatt av hvordan de skal presentere seg enn å finne ut hvem de er. De er mer opptatt av hvordan de skal pakke inn budskapet enn selve innholdet. For å kunne skape et godt omdømme må man starte innenifra, hvor man ser på hva man står for og hva man ønsker å bli assosiert med. På omdømmedagen 2012 ble dette sagt på følgende måte:

*“If you take care of the inside -the inside will take care of the outside”
-Harold Burson*

Organisasjonsidentiteten vil kunne si noe om hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen for å forklare hvem de er og hva de står for. Det vil kunne skape store fordeler hvis bedriften klarer å finne ut hvorfor de er unike og hvordan de kan skille seg ut fra resten av konkurrentene (Brønn og Ihlen 2009, 29-30).



Figur 2.3 Balmer og Greyers AC²ID-test™ (2002)

Balmer og Greyer (2002) har utarbeidet et verktøy som kan benyttes til å kartlegge bedriftens identitet internt og eksternt (se ovenfor, figur 2.3). Det mest optimale er dersom alle disse oppfatningene er mest mulig identiske med hverandre. Da viser en at det man selv føler, også står i samsvar med virkeligheten. Hvis ikke den ønskede identiteten står i samsvar med virkeligheten, vil det oppstå et omdømme-gap som må fylles om man ønsker å forbedre omdømme.

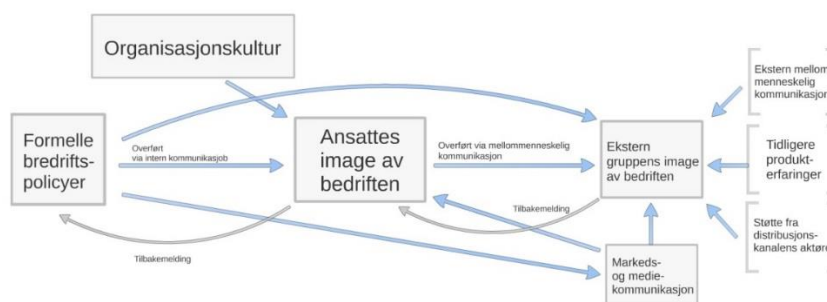
De ansatte har stor innvirkning på hvordan andre oppfatter bedriften. Det er derfor viktig å sørge for at alle de ansatte har en forståelse av hvilke verdier de representerer og hvilken identitet bedriften ønsker å ha (Bjerke og Ind 2007).

2.5 Image

Image er ”det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen, noe som i sin tur danner grunnlaget for omdømmet” (Brønn og Ihlen 2009, 14). Ofte brukes image og omdømme (*reputation*) om hverandre. Det er vanskelig å enkelt forklare hva image er, da det dannes av følelser og overbevisninger knyttet til organisasjonen i interessentenes hoder. Image kan ofte dannes på et overflatisk

grunnlag og kan derfor være nokså foranderlig, i motsetning til omdømme som er mer solid og varig (Brønn og Ihlen 2009, Balmer og Greyers 2002, Wæraas 2004). Organisasjonen har en ønsket identitet som de vil videreformidle til interessentene, ved bruk av ulike virkemidler som sørger for at kunden får en oppfatning (*image*) av hvem de er. Det er ikke nødvendigvis slik at kunden oppfatter selskapet slik de selv ønsker å fremstille seg som.

Dowling (1986) har utarbeidet en modell som viser hvordan imagedannelsesprosessen foregår i helhet.



Figur 2.4 Virksomhetsimagets dannelse

De ansatte i bedriften blir påvirket av organisasjonskulturen og de formelle retningslinjene. Videre må de kommunisere det imaget de har tolket gjennom intern kommunikasjon ut til interessentene. Informasjonen som et rykte er bygget på en sammenfatning av interessentenes erfaring med selskapet, andres erfaring og hva organisasjonen selv kommuniserer. Som sådan, har omdømme både en passiv og en aktiv komponent. Passiv-dannelsen av et rykte er basert på samspillet mellom en organisasjon og miljøet gjennom bare eksistensen av organisasjonen. Den aktive komponenten er et resultat av tiltak organisasjonen har utført for å påvirke omdømme (Røvik, 2007). Dette kan både være identitetsfremmende og identitetshemmende.

”Omdømme kan oppstå som følge av det vi hører og ser i media” (Bromley 2000, 242). Media er mektig i den forstand da de har påvirkning på hva som skal være på dagsordenen og i tillegg kan stimulere mottakerens oppfatning av temaet (Brønn og Ihlen 2009, 96). Media fungerer som et forstørrelsesglass for kunder og interessenter, og på den måten vil medias vinkling rundt en sak ha stor påvirkning på hvordan en organisasjon oppfattes. Saker i media og gjennom ekstern mellommenneskelig kommunikasjon kan fortelle mottakeren om negative og

positive fremleggelse av hvem bedriften er og hva de gjør. Dette kan bidra til å endre den informasjonen senderen ønsker å formidle, ved at de fordreier eller legger til ny informasjon om bedriften, som igjen skaper det imaget bedriften ønsket å kommunisere blir brutt. Hvis man skal forsøke å endre en organisasjons image, vil det kreve at alle faktorene i modellen samkjøres.

Denne modellen har, som mange andre modeller innenfor markedsføring, noen svake punkter i forhold til vektlegging av kunder og markedsføringsmedier (Brønn og Ihlen 2009).

I en optimal verden vil den eksterne gruppen tolke imaget identisk med hva bedriften kommuniserer. Det er dessverre sjeldent slik. Det vil med andre ord si at image ikke er det en organisasjon tror de er, men hva de ulike målgruppene har av oppfatning i sine egne hoder (Hatch og Scultz 1997, 359). Et image kan for eksempel være fortjent, ufortjent, dårlig, uønsket eller godt. Forventningen om et ønsket image kan ikke innfris, uten at kunden er fornøyd med hvordan bedriften fremtrer og tjenestene de leverer og står i samsvar med det bedriften kommuniserer at de gjør (Brønn og Ihlen 2009, 76).

2.6 Kommunikasjon

Fombrun og Shanley (1990), mener at interessentene danner seg en mening om en organisasjon basert på signalene de sender ut. Det vil si at hvis en organisasjon kommuniserer et budskap direkte til interessentene gjennom reklame eller andre kommunikasjonstaktikker, vil dette kunne være med å bidra til å påvirke bedriftens omdømme uavhengig av andre aktiviteter (Brønn og Ihlen 2009, Bromley 2002).

Bedriften må strategisk planlegge budskapet som skal formidle ønsket identitet og sørge for at de ansatte i organisasjonen har en forståelse av budskapet, kompetansen og holdningene som skal til for å gi interessentene det ønskede budskapet i praksis. Organisasjonen kommuniserer direkte til interessentene via kommunikasjonskanaler. Hvis atferden til de ansatte ikke står i tråd med kommunikasjonen, vil dette skape mistillit (Brønn og Ihlen 2009).

For å kunne bedre omdømme, må man derfor se på hva NAV sier om seg selv og hvordan de sier det. Hvis de effektiviserer og lykkes i kommunikasjonen, vil det

kunne resultere i bedre image og omdømme. Hvis man forsøker å styre inntrykket til interessegruppen har, ved bare å kommunisere positivt budskap, vil det ha liten eller ingen innvirkning på omdømmet (Kim, Bach og Clelland 2007).

Når en organisasjon skal prøve å forbedre sitt omdømme, er det viktig at de ikke lover for mye slik at de bygger opp falske forventninger hos interessentene. Det er derfor viktig at de kommuniserer en atferd de kan utføre i praksis for å få en bærekraftig strategi (Brønn og Ihlen 2009, 175). *”Omdømme er ikke resultatet av innpakning, fengende ord eller fikse kommunikasjonskampanjer. En organisasjons omdømme hviler på hver eneste ting en organisasjon gjør, fra måten den leder ansatte på, til hvordan medarbeiderne på sentralbordet ter seg. Tillit er et resultat av observasjoner og gjentatte tillitsvekkende atferd og ikke gode budskap. En vellykket kommunikasjonsstrategi vil være å være den vi sier vi er”* (Bromley 2002, 77). Kan omdømme være noe mer enn et biprodukt, kan det være et kommunikasjonsmål?

2.6.1 Stjernekommunikasjon

Fombrun og Van Riel (2004, 92) har utviklet seks verdier (*The key dimensions of a company's expressiveness*) som kjennetegner hvordan virksomhetene med best omdømme fremstår: 1) Særegen, 2) Åpen/transparent, 3) Ekte, 4) Synlig, 5) Mottakelig og 6) Konsekvent. For offentlig sektor spesielt viser Brønn (2011) til syv kommunikasjonsvariabler som henger sammen med rangeringer av omdømme: 1) Tydelig, 2) Åpen/transparent, 3) Tilgjengelig, 4) Involverende, 5) Relevant, 6) Informativ og 7) Samordnende.

Hvis en bedrift ikke kommuniserer til de aktuelle interessentene og gjør seg synlig, hevdes det at det ikke vil være noe omdømme (Brønn og Ihlen 2009). For å være med i evalueringen når bedrifter skal ansette, må de ha opparbeidet kjennskap for i det hele tatt bli evaluert. Det kan være en fordel å bygge omdømme på bedriftens særtrekk for å skille seg fra konkurrentene (Brønn og Ihlen 2009). Det å være ekte er en av de viktigste drivkreftene bak omdømme ifølge Brønn og Ihlen (2009, 178). Her kommer vi igjen inn på viktigheten av samsvar mellom identitet og interessentenes oppfatning. De siste årene har det blitt viktigere for samfunnet med åpenhet i bedriften. Det kan styrke omdømme ved å ha en mer åpen kommunikasjon som kan bidra til å styrke tilliten (Brønn og

Ihlen 2009). *"Transparency is the heart of public trust"*, uttrykker Fombrun og van Riel (2004). Man kan spekulere på hvorvidt offentlig sektor kan innfri forventningene rundt åpenhet, med tanke på at en rekke offentlige etater har begrensinger på hvor åpne de kan være.

2.7 Tillit

Byrkjeflot (2011) uttaler at omdømmelitteraturen ofte viser til at hensikten med omdømmebygging er å bygge tillit. Hvis bedriften ikke lever opp til de forventningene kunden har, er det da omdømmet eller er det tilliten som blir svekket? Brønn og Ihlen (2009, 87) hevder at *"omdømme er tillit"*. Begge begrepene har mye til felles og danner det samme grunnlaget. I tillegg har de til felles at det tar tid og krever mye ressurser å bygge. Tillit er vanskelig å svekke hvis den er solid, men er tilliten allerede svekket krever det enda mer for å få den tilbake. Gjennom langvarig samspill vil tilliten styrkes og svekkes ved at man utveksler informasjon som kan brukes til å evaluere hvorvidt bedriften er pålitelig eller ikke. *"Omdømme blir da en ressurs som representerer den typen overbevisning som legger grunnlaget for tillit"* (Brønn og Ihlen 2009, 87). Det er derfor stor sannsynlighet for at en som har godt omdømme, også er pålitelig. Grimen (2009) understreker at det ikke er tilstrekkelig at virksomheten er godt kjent og likt av interessentene for å oppnå tillit. Det er også en forutsetning at de er sannferdige, holder løfter, opptrer på en rettferdig måte og er solidariske.

Seniorforsker Garry Honey (2007) har satt opp tillitstapets fem stadier som illustrer hvorvidt det er mulig å gjenopprette omdømme etter svekket tillit:

- (1) Skuffelse – Inkonsekvent atferd → Raskt gjenopprette tillit
- (2) Overraskelse – Dårlig styring/vurderingsevne → Kan gjenopprettes
- (3) bekymring, - Dårlig sikkerhet → Skal mye til for å gjenopprette
- (4) Avsky, - Inkompetanse og dårlige beslutninger → Kan aldri helt gjenopprettes
- (5) Raseri – bedrageri, underslag → Uopprettelig

2.7.1 RepTrak, verktøy for omdømmemåling

RepTrak modellen tidligere kalt (RQ-verktøyet) benyttes til omdømmemåling. Modellen tar for seg syv dimensjoner: 1) Innovasjon, 2) Arbeidsmiljø, 3) Samfunnsansvar, 4) Økonomi, 5) Produkter og tjenester, 6) Ledelse og 7) Etikk. Disse bygger på fire kjerneelementer for omdømme: 1) Beundring og respekt for bedriften, 2) Tillit til virksomheten, 3) God følelse for virksomheten, 4) Om

virksomheten har et godt omdømme (Wæraas, Byrkjeflot og Angell 2011).

For å kunne finne ut av hva som skaper tillit til den aktuelle bedriften, må man gjøre en mer omfattende omdømmeanalyse (Apeland 2007). Målet for en slik analyse vil være å finne ut hva som skaper og driver omdømmet for en organisasjonen. Undersøkelser foretatt i Norge, viser at det er produkter og tjenestene i seg selv som mest påvirker omdømmet. Verktøyet kan belyse om produktene og tjenestene har høy kvalitet, om de tar ansvar for sine produkter og tjenester, gir høyere avkastning og tilfredsstillende kundens behov. (Apeland 2007, 53). Bedrifter som ønsker å jobbe systematisk med omdømmedriverne må kartlegge hva som er viktig for sine interessenter (Apeland 2007, 59).

2.8 Relasjoner

”Å skaffe seg et omdømme som er positivt, varig og robust, krever store investeringer i å bygge opp og vedlikeholde gode relasjoner til virksomhetens interessenter” (Van Riel og Fombrun 2007, 57). Det er derfor grunnleggende for en bedrift å utvikle gode relasjoner til interessentene for å nå de målene de har satt. Kvalitet på relasjonene til interessentene og atferden til bedriften er mer viktig for omdømme enn hva som kommuniseres utad i form av budskap og PR (Brønn og Ihlen 2009, 84). Ved at man utvikler tillit og lojalitet hos interessentene, har man oppnådd den grunnleggende kjernen for å utvikle et godt omdømme. *”Verdien av relasjonene inkluderer verdien av omdømmet”* (MacMillian, Money, Downing og Hillenbrand 2005, 200). Relasjonen mellom bedriften og interessentene vil vare over en lengre tidsperiode og skaper omdømme, ved at de utveksler innsikt, erfaringer og informasjon (Brønn og Ihlen 2009, 84).

Grunig (1992) har utarbeidet en strategisk kommunikasjon som vektlegges i følgende sju aspekter for relasjoner:

- 1) *Balanse*: Synes begge partene at de får noe ut av relasjonen?
- 2) *Tillit*: Har partene tillit til hverandre?
- 3) *Troverdighet*: Oppfatter partene den andre som troverdig?
- 4) *Legitimitet*: Syns partene at den andre er en legitim aktør?
- 5) *Åpenhet*: Er partene åpne med hverandre?
- 6) *Gjensidig tilfredshet*: Er begge parter fornøyde med relasjonen?
- 7) *Gjensidig forståelse*: Har partene forståelse for hverandre?

Det er viktig å få kartlagt interessentenes oppfatning av relasjonen for å kunne

finne ut hvorfor det har oppstått et dårlig eller godt omdømme (Ihlen og Robstad 2004). Den beste formen for omdømmebygging er å opprettholde og vedlikeholde gode relasjoner til omverdenen. Når en snakker om at relasjoner påvirker omdømme tar man først og fremst utgangspunkt i de som allerede har en relasjon til bedriften. Nye kunder vil basere omdømmet på grunnlag av dens rykte og ut ifra det bestemme om de vil danne en relasjon.

2.9 Rekruttering

En rekrutterer har som hovedoppgave å fylle ledige stillinger i en organisasjon (Cappelen Damm 2008). Å ansette nye medarbeidere er en krevende, viktig og interessant oppgave. De som rekrutterer har et stort ansvar, da det kan få store økonomiske konsekvenser for en organisasjon over lengre tid. Dette kan for eksempel være hvis man foretar en feilansettelse, det vil si ansettelse av medarbeidere som ikke har gode nok forutsetninger for den aktuelle stillingen, kan koste organisasjonen dyrt. Det er også slik at i disse tilfeller vil ikke arbeidsoppgavene bli optimalt utført, flere feil vil bli gjort, og den nyansattes kolleger vil ikke få en ideell samarbeidspartner (Kuvaas 2011). Det finnes heller ingen fasitsvar i en rekrutteringsprosess, hvor produktet er mennesker, noe som er uforutsigbart. Det er derfor vesentlig at en rekrutterer innehar en solid psykologisk kunnskap som kan se egenskaper hos menneske i samråd med bedriftens ønsker. En god rekrutterer kan beskrives på følgende måte:

Good recruiters are person's who understand the world around them and can read people quickly and efficiently. In addition, they are pleasant to talk to, can create a conversation flow, and put people at ease when they speak.

(Marketstreetalent 2012).

2.9.1 Rekruttering i praksis

En rekrutteringsprosess starter med en jobbanalyse for å identifisere krav til den nyansattes kompetanse og avsluttes med oppfølging av den nyansatte gjennom en prøvetid. Mellom disse stadiene finner utlysning av stilling, gjennomføring av personvurderinger (vurdering av jobbsøkere), og beslutning om hvilken av søkere som er best egnet til stillingen. Dette krever en kompleks og sammensatt analyse basert på mange informasjonselementer. ”Rekrutteringsjobben er såpass kompleks at man faktisk er på et av de mest krevende områdene innenfor HR, hvor kunnskaper om organisasjoner, arbeidsoppgaver, individer og seleksjonsmetodikk

må kombineres” (Kuvaas 2011, 70). Den som skal være ansvarlig for en ansettelses prosess, bør derfor ha kunnskap om den organisasjonen som man skal gjennomføre ansettelsen (Kuvaas 2011)

3.0 Metodekapittel

I følgende kapittel vil vi presentere hvilken metodiske tilnærming vi har benyttet for å belyse problemstillingen og argumentasjon for de valgene vi har foretatt i prosessen. Metode kan forklares som en planmessig fremgangsmåte. Hvilken metode som egner seg best er avhengig av formålet vårt er med oppgaven, tilgjengelige ressurser, våre omgivelser og vår persepsjon av omgivelsene (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011). Vi vil videre gå gjennom hvordan vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen, hvordan dette fungerte i praksis, samt undersøkelsens grad av validitet og reliabilitet.

3.1 Problemstilling

I denne forskingen har vi som mål å finne ut: *hvordan NAV kan forbedre sitt omdømme ut mot næringslivet, for å bli en mer attraktiv rekrutteringskanal i Trondheim*. Før vi startet med oppgaven, visste vi svært lite om både NAV som rekrutteringskanal og dens omdømme. Vårt hovedmål er økt forståelse og tolke fenomenet «omdømme og NAV» på best mulig måte. I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) er det avgjørende å opparbeide seg innsikt i problemet vi forsker på for å kunne tolke det aktuelle fenomenet. Med mål om økt forståelse, har vi benyttet oss av en *induktiv* problemstilling som er gir et godt utgangspunkt for kvalitativ metode og eksplorativt tilnærming (Askheim og Grenness 2008).

3.2 Forskningsdesign

Designet har som formål å anskaffe de nødvendige opplysningene vi trenger for å nå de målene vi har satt (Askheim og Grenness 2008). I følge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 49) er det tre faktorer man bør ta stilling til ved valg av design: 1) Erfaring fra saksområdet, 2) Kjennskap til teoretiske studier som identifiserer ulike variabler og 3) Ambisjonsnivå. Det finnes tre forskjellige fremgangsmåter å velge mellom når man skal utføre denne typen metode: *eksplorativt* (utforskende), *deskriptiv* (beskrivende) og *kausalt* (årsak – virkning) (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 38). Som nevnt tidligere er forkunnskapen begrenset, med et ønske

om å opparbeide god innsikt. Derfor ser vi det som hensiktsmessig å benytte oss av eksplorativt design for å samle den nødvendige empirien. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011) sier det er naturlig å begynne med det som er skrevet rundt temaet tidligere. I teorikapittelet har vi opparbeidet oss kunnskap om de litterære aspektene rundt omdømme, noe som gir oss en godt grunnlag for å vite hva vi ønsker å samle inn egen primærdata.

3.2.1 Informanter

Informanter er den gruppen vi ønsker å komme i kontakt med for å sikre de målene vi har satt. For en kvalitativ undersøkelse er målet å utvikle forståelse for fenomenet, og det er derfor viktig å identifisere respondenter som sitter med god kunnskap om fenomenet som skal studeres (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 129). Det er derfor næringslivet i Trondheim vi ønsker å komme i kontakt med for å kartlegge deres oppfatning av NAV som rekrutteringskanal. Det er også vesentlig å ha en fortløpende dialog med ansatte i NAV Trondheim.

3.2.2 Utvalgsmedia

Utvalgsmedia beskriver de metodene vi benytter for innhenting av empiri. For å oppnå en dypere innsikt er det vesentlig å anskaffe primærdata. Dette kan innhentes gjennom kommunikasjon med mennesker, observasjon av mennesker eller dokumentanalyse (*skriftlig materiale*) (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 79). Innhenting av primærdata i vårt tilfelle er i ansikt-til ansikt kommunikasjon, hvor vi benytter kvalitativ metode og dybdeintervjuer som datainnsamlingsmetode. Dette er en god innsamlingsmetode dersom intervjuobjektets meninger, holdning og erfaring er av interesse, hvor tema for intervjuet er av en slik art, at responsen vil variere ut ifra tilstedeværelsen av gruppepåvirkning (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 90). Vi ønsker å avdekke interessentenes assosiasjoner, holdninger og erfaring rundt NAV som rekrutteringskanal for videre drøfting av problemstillingen vår. Åpne spørsmål er avgjørende for at respondenten fritt kan uttale seg om det aktuelle temaet. Omdømme og NAV som rekrutteringskanal er et tema som vanskelig lar seg behandle i ordinære spørreundersøkelser (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 40). Vi har valgt å ikke benytte oss av fokusgrupper, da viktige funn kan forsvinne ved gruppepåvirkning. Omdømme og NAV som tema er sensitivt, Gripsrud, Olsson

og Silkoset (2011, 90) uttaler at ”*Desto mer sensitivt temaet er, desto større grunn er det til å bruke individuelle intervjuer*”.

3.2.3 Utvalgsmetode og størrelse

Vi vil nå gå inn å se på hvilke tankerekker vi hadde i utvelgesprosessen av respondenter. ”*En populasjon er summen av alle de undersøkelsesenheter en ønsker å si noe om*” (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2008, 129). Populasjonen vi ønsker å si noe om er alle bedrifter i Trondheim, noe som i praksis ikke er gjennomførbart med de ressursene vi besitter. Vi har derfor valgt et *ikke-sannsynlighetsutvalg* som går ut på å velger ut representanter etter de kriteriene vi har satt. Dette med hensikt å kartlegge variasjoner i synspunkter og holdninger som finnes i populasjonen. (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 139). I vårt tilfelle ønsker vi å komme i kontakt med de som har ansvar for ansettelser eller valg av bemanningsbyrå. Utvalget av bedrifter ønskes å være av ulik størrelse, med ulikt behov for arbeidskraft innenfor: 1) Produksjon og industri, 2) Varehandel og salg, 3) Bank og finans, 4) Bygg og anlegg, 5) IT og telekommunikasjon, 6) Interesseorganisasjoner, 7) Transport, 8) Helse, 9) Offentlige tjenester 10) Kunst. Dette er for å sikre undersøkelsens bredde.

Når man benytter seg av et *ikke-sannsynlighetsutvalg* er det ifølge Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 130) ugunstig å bestemme utvalgsstørrelse. Dette er fordi man ikke vil få resultater som kan si noe om populasjonen på statistisk grunnlag (2008, 130). Vi har likevel satt oss mål om å intervju 10 respondenter, noe som vi antar å være tilstrekkelig for å belyse temaet. I utgangspunktet ønsker vi å kontakte fem bedrifter med og fem uten relasjon Dette for å kartlegge en mulig årsak til hvorfor de ikke har benyttet seg av tjenesten, samt å finne respondenter med relasjon for å finne ulike erfaringer. Disse beslutningen ble tatt på grunnlag av oppgavens bredde, innsikt, omdømmets byggesteiner og dens kompleksitet.

3.3 Undersøkelsesspørsmål

Det sentrale i omdømmebygging er å finne ut hva bedriftene i Trondheim er opptatt av, for så å posisjonere NAV i forhold til dette. Fire helt grunnleggende spørsmål man må stille er: 1) Tydelighet, forstår interessentene hva NAV står for og hva de leverer? 2) Relevans, leverer NAV noe næringslivet virkelig trenger?

3) Unikt, leverer NAV noe andre konkurrenter ikke har? 4) Attraktivitet, representerer NAV noe bedriftene vil bli assosiert med? (Innovasjon Norge 2014). På bakgrunn av dette og de tidligere kapitlene samt analyseformål, har vi utviklet undersøkelsesspørsmål som omhandler viktige fundament fra teorikapittelet for å kunne besvare problemstillingen.

- 1) *Hvordan ser interessentene på NAV og NAV som rekrutteringskanal i dag?*
- 2) *Hvilke erfaringer har næringslivet i Trondheim med NAV som rekrutteringskanal?*
- 3) *Foreligger det er et gap mellom NAV rekruttering sine eksterne og interne identiteter?*
- 4) *Har interessentene en oppfatning av NAV som rekrutteringskanal basert primært på egne og andres erfaringer eller er media også mektig her?*
- 5) *Har interessentene tilstrekkelig informasjon om rekrutteringskanalen som NAV besitter?*
- 6) *Hvordan kan NAV oppnå en god kommunikasjon med næringslivet?*
- 7) *Hvordan skapes tilliten til NAV som rekrutteringstjeneste?*
- 8) *Er det mulig for NAV rekruttering å forbedre omdømme etter tillitstap?*
- 9) *Hva kan være årsaken til at bedriften velger eller unnlater å benytte seg av NAV sin rekrutteringstjeneste?*
- 10) *Hvordan kan NAV bli en attraktiv rekrutteringskanal?*

Disse spørsmålene ønsker vi å få svar på ved hjelp av sekundærdata og dybdeintervjuene. Disse vil bli integrert og vektlagt i intervjuguiden.

3.4 Intervjuguide

Intervjuguiden (*Vedlegg 1*) vi har utarbeidet til bedriftene i Trondheim er på bakgrunn av undersøkelsesspørsmålene nevnt i forrige avsnitt og teorikapittelet, med formål om å belyse problemstilling og tematikken i oppgaven. Det finnes mange metoder til å bygge et kvalitativt intervju på. I følge Berg (2009) skiller en mellom tre strukturer for et dybdeintervju. Disse er standardisering, semistruktur og det ustrukturerte intervjuet. Med tanke på vår problemstilling og formålet med undersøkelsen, er det benyttet et ustrukturert oppsett. Dette siden vi ikke kjenner til alle innfallsvinkler og tanker respondenten innehar i forkant av intervjuet). Det

kan derfor dukke opp uforutsette spørsmål underveis for å utdype og konkretisere spørsmålene vi hadde planlagt (Berg 2009). Omdømme og rekrutteringskanal kan ha ulike betydninger for informanten og dette må tas hensyn til.

Intervjuguiden vår er utarbeidet etter trett-metoden, der vi starter med noen generelle spørsmål og etterhvert går over på det mer spesifikke (Berg 2009, 73). I introduksjonen har vi som mål å gi respondenten innsikt i undersøkelsestemaet vårt uten å gå for mye inn på NAV, dette for å unngå misvisende resultater. Videre stiller vi spørsmål om hvilke rekrutteringskanaler de i dag vet om, dette for å få kunnskap om NAV er i respondentenes hukommelse de skal rekruttere. Vi vil tilpasse spørsmålene til de med og uten relasjon. De tilfellene hvor respondenten ikke har benyttet seg av tjenesten, vil vi vektlegge årsaken til dette og hvilken kunnskap respondenten besitter av NAV som rekrutteringskanal. For de respondentene som har benyttet seg av rekrutteringstjenesten, vil vi vektlegge erfaring og deres oppfatning av relasjonenes betydning. Videre har vi bygd opp spørsmålene strategisk etter teori og undersøkelsesspørsmålene, hvor vi vil stille oppfølgende spørsmål for å få dypere innsikt. Vi avslutter med å stille spørsmål om hva NAV kan gjøre for å være en attraktiv rekrutteringskanal for dem og hvordan de mener NAV kan forbedre omdømme. Det vil her bli lagt til rette for at respondenten står fritt til å diskutere temaer som de føler ikke ble belyst i løpet av intervjuet.

3.5 Datainnhenting

Vi vil i dette punktet gå nærmere inn på hvordan vi i praksis har innhentet data ved hjelp av primær- og sekundærdata.

3.5.1 Primærdata

Primærdata ble i hovedsak innhentet ved hjelp av dybdeintervju. Ved gjennomføring av dybdeintervjuer, er det nødvendig å komme i kontakt med intervjuobjektene på forhånd. Vi kontaktet derfor respondenter som var aktuelle etter de kriterier vi har satt via telefon eller personlig oppmøte for avtale et intervju. Som det også fremgår i søknaden til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (vedlegg 2) ønsker vi ikke å gi opplysninger som kan føres tilbake til respondentene. I samtalen med de aktuelle respondentene presiserte vi at intervjuet var anonymt og vårt formål med oppgaven for å ufarliggjøre situasjonen. Varigheten av intervjuet ble tilrettelagt etter respondentens

tilgjengelighet, men med et ønske på rundt en time. Dette i tidsperioden 27. mars – 11. april. I denne perioden foregikk det også samtaler med ledere i NAV Trondheim, for å øke forståelsen av hvilke utfordringer og ønsker de har i dag.

Vi fikk en representant fra alle de ulike bransjene vi hadde satt som mål. Mer presist: Et arkitektkontor, bakeri, bank, håndverkerfirma, sykehus, dagligvare, tungtransport, interesseorganisasjon, elektronikkforhandler og en leverandør av data og teletjenester. Størrelsen på virksomheten varierer fra små bedrifter til store konsern og organisasjoner. Alderen til lederne varierte fra alderen 24 og opp til 59 år, hvor to var kvinnelige og resterende åtte menn. Det viste seg at syv av intervjuobjektene hadde erfaring med NAV som rekrutteringstjeneste fra før.

Dybdeintervjuene ble foretatt på respondentenes kontor, hvor intervjuet ble gjennomført isolert fra de andre ansatte. Intervjuobjektene ble bedt om å svare på åpne spørsmål rundt rekrutteringskanaler. Dette ga oss en pekepinn på hvilket kunnskapsnivå hvert enkelt intervjuobjekt hadde rundt temaet, samt hvilke rekrutteringskanaler de benytter seg av i dag. Deretter kartla vi respondentens erfaringer med NAV som rekrutteringskanal. Respondentene fortalte videre med tre ord hvilke assosiasjoner de har av NAV, rekrutteringstjenesten og omdømme, dette også kjent som projektive teknikker. Projektive teknikker defineres som en fellesbetegnelse på spørreteknikker som utnytter vår tilbøyelighet til å overføre og betrakte egne adferdsmønstre, følelser og holdninger på andre personer enn oss selv (Askheim og Grenness 2008, 169). Dette er svært relevant for å finne svar på vår problemstilling, og det kan være et verdifullt virkemiddel dersom respondenten har vanskeligheter med å uttrykke sine holdninger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 91).

Vi valgte å utføre intervjuet i en åpen og lyttende stil, hvor det var åpent for diskusjon rundt omdømme og NAV. Vi var likevel styrende og tok regien når samtalene falt utenfor vårt tema. I intervjuet benyttet vi også oppfølgingsspørsmål, såkalt *probing*, hvor vi forsøkte å motivere respondentene til enten å svare mer utfyllende eller i hvert fall å gi et svar (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 42). Dette var nødvendig i noen intervjuer, men ikke alle. Ikke verbale- signaler og stillhet hos intervjuobjektet etter stilte spørsmål var nødvendig å ta med i tolkningen av intervjuet som vi bruker aktivt i analysedelen.

Dette er fordi det har innvirkning i selve settingen og tolkes ut i fra problemstillingen vår og hvilke faktorer det kan ha i vurderingen av virkeligheten.

Begge forskerne var tilstede under intervjuene, hvorav en stilte spørsmålene, mens den andre registrerte intervjuene i form av noteringer. Disse ble bearbeidet etter intervjuet, for unngå å glemme viktige inntrykk og funn. For å frem holdninger og ærlige svar var det viktig å fremstå som nøytrale og fordomsfrie.

Kommunikasjonen var uformell, men ved behov så vi det nødvendig å utdype og forklare spørsmålene for å få frem respondentens mening.

3.5.2 Sekundærdata

Undersøkelsen er av eksplorativt design, vil innsamling og vurdering av sekundærdata gi relevant informasjon om ulike forhold og variabler for å løse problemstillingen. Vi har fått tilgang til innhentet sekundærdata som omhandler hvorvidt arbeidsgivere som benytter seg av NAV er fornøyd med tjenesten (Nav 2014), og interne undersøkelser for å belyse NAV sin kulturelle identitet (Markedskoordinator NAV Trondheim). Både den interne undersøkelsen og tilgang til et strategidokument NAV selv innehar, gir retning for hvordan nåsituasjonen til NAV er i Trondheim. Eksterne kilder benyttet til denne oppgaven er faglitteratur og offentlige litterære kilder knyttet som relevant for problemstillingen.

3.6 Undersøkelsens kvalitet

I hvilken grad en undersøkelse kan sies å være reliabel og valid handler om undersøkelsens kvalitet. Vi skal se på undersøkelsens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) i vår oppgave.

3.6.1 Undersøkelsens validitet

Vurderinger av validitet handler om hvor godt vi måler det vi har til hensikt å måle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2011, 51). Gripsrud, Olsson og Silkoset (2011, 49) skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet gjelder i hvilken utstrekning kausaliteten (årsak –virkning), holder mål. Hvis vi påstår at kommunikasjonen NAV har til interessentene deres i Trondheim påvirker bedriftenes oppfatning av NAV som rekrutteringskanal og omdømme som sådan, må vi være sikre på at NAV som avsender faktisk kommuniserer dårlig slik

bedriftene har sagt i undersøkelsen vår. Ekstern validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie kan overføres i lignende situasjoner.

Kan vi generalisere funnene våre om NAV som rekrutteringskanal i Trondheim? Dette kan være vanskelig å forutsi. Felteksperiment som vi har utført er valid i Trondheim da vi ser likhetstrekk og indikasjoner som stemmer overens med hva vi selv tenker, media og NAV selv sier rundt problemstillingen vår. I tillegg ser vi at begrepsvaliditeten (teorien vår) og operasjonalisering av begrepene korrelerer med virkeligheten og en samvariasjon mellom funn og inntrykk. Dette vil fremgå i analysedelen. Vår kvalitative undersøkelse har et relativt lite utvalg (10 respondenter), men ser det som tilstrekkelig for å finne mønster. Kvalitativ forskning ”måler” verken holdninger eller adferd. Spørsmålet om vi har målt det vi ønsker å måle, blir derfor uten mening å vurdere validiteten av kvalitative undersøkelser. (Askheim og Grenness 2008, 23). Validiteten i vår oppgave kan si noe om hvorvidt funnene våre reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkeligheten vi var ute etter å ”fange”. I så tilfelle, er vår undersøkelse svært valid. På en annen side, er det umulig å intervju hele næringslivet i Trondheim. Hvor vidt det er mer representativt eller vil finne et mer gyldig svar, vet vi ikke. I intervjuene som ble foretatt fant vi et mønster av funn, noe som kan være en indikasjon på at funnene er valide og reelle for Trondheim.

3.6.2 Undersøkelsen reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige. Hvis vi skulle gjenta denne undersøkelsen om NAV som rekrutteringskanal og deres omdømmet i Trondheim – vil vi da få de samme resultatene med samme metode? Reliabiliteten i vår undersøkelse kan være noe lav på bakgrunn av at vi måler holdninger og assosiasjoner som kan variere på lang sikt. Likevel er omdømme og NAV et fenomen som har blitt skapt i en lenger periode. Sannsynligheten for at svarene vil bli like neste år er større enn hvis det ble foretatt samme undersøkelse om 10 år. Hvis utvalget hadde vært noe annerledes og i et større kvantum i Trondheim, kan det være at flere funn hadde eksistert. Vi velger likevel å tro at undersøkelsen vår er relativt pålitelig, da vi vet vi har fått ærlige svar og menneskene som har blitt intervjuet har god innsikt i fenomenet i Trondheim.

3.6.3 Målefeil ved dybdeintervjuene

I dybdeintervjuene kan en kombinasjon av intervjuobjektets vilje til å svare oppriktig og intervjuerens påvirkningsmakt være en mulig kilde til målefeil. Alle mennesker har et forhold til NAV, også intervjuobjektene. I og med at vi som forskere ikke har direkte tilknytning til NAV, kan dette gi mer åpne og ærlige svar fra respondentene. Vi har prøvd å være nøytrale, fordomsfrie og i liten grad «styrende» i gjennomføringen av intervjuene. Målefeilene ser vi derfor på som marginale, men kan selvfølgelig være tilstede. Vi har tatt med oss egne tanker og refleksjoner rundt troverdighet og pålitelighet i hva som har blitt sagt og vil forsøke å tolke data på en korrekt måte i analysen.

3.7 Datapresentasjon og dataanalyse

Resultatet fra dybdeintervjuet vil bli bearbeidet, hvor vi vil se etter fellestrekk og mønster i svarene til respondentene. Vi vil ikke kunne generalisere, men få en indikator på hvordan situasjonen er i dag. Videre vil vi analysere innhentet rådata opp mot teorien og egne tanker. Analysen vil bli delt opp i samme struktur som teorien og intervjuguiden for å kunne besvare problemstilling mest mulig hensiktsmessig. Intervjuguiden belyser mange temaer omkring omdømme (se vedlegg 1). Derfor har det vært naturlig for oss å trekke ut essensen i omdømme lys av problemstillingen vår. Dette har medført utelatelse av overflødige spørsmål, selv om dette har gitt oss en dypere forståelse av respondentens erfaringer og meninger.

4.0 Analyse

I dette kapittelet vil vi ta for oss funnene i datainnsamlingen og analysere disse. Denne delen er delt opp i fem hovedtemaer; *Omdømme, Identitet & Image, Kommunikasjon, Tillit, Relasjoner og Rekruttering*. Vi vil etter hvert tema oppsummere i en delkonklusjon som er med på å vise en sammenheng mellom de ulike hoveddelene av analysen. Intervjuene ga mange svar, hvor essensen av omdømme lys av problemstillingen vår er trukket ut. Funnene fra dybdeintervjuene fremgår i logisk rekkefølge etter presentert hovedtema.

4.1 Omdømme, identitet og image

4.1.1 Hvordan ser interessentene på NAV og NAV som rekrutteringskanal i dag?

Vi har valgt å se på omdømme som summen av alle meninger uttrykt om organisasjonen (Dutton og Dukkerich 1991, Fombrun 1996, Wæraas 2004). Derfor har det vært naturlig å starte med å se hvilke meninger og assosiasjoner interessentene har rundt NAV både som organisasjon og som rekrutteringskanal. Dette for å skape et bilde på hva som ligger til grunn for dagens omdømme. Under dette spørsmålet i intervjuguiden, fikk respondentene uttrykke seg fritt med tre ord de assosierte med NAV. Nedenfor ser man en bearbeidet *ordsky* som viser respondentenes egne ord, hvor størrelsen øker ved gjentakelse.

Figur 4.1 Assosiasjoner til ordet NAV:



De ordene intervjuobjektene assosierte mest med ordet NAV var byråkrati, negativt, uoversiktlig og håpløst. Dette kan gi oss et verbalt bilde på hvorfor de har kommet så dårlig ut på omdømmemålingene som de har gjort. Vi merket oss at flere intervjuobjektene hadde byråkrati som sin første assosiasjon, hadde et negativt tonefall og uttrykte misnøye når de brukte det. Vi ønsker derfor å fremlegge den teoretiske definisjonen på hva byråkrati er.

”Byråkrati er en betegnelse på hele eller deler av den offentlige forvaltningen. Det kan også bli brukt om administrasjonen av private organisasjoner. Byråkratiet setter i livet de beslutninger som politikerne vedtar. I politisk debatt blir ordet ofte brukt nedsettende. Den offentlige sektor er blitt for stor, ineffektiv og har for stor makt. Byråkrati kan også forstås som en styreform, på linje med demokrati. Mens demokrati betyr folkestyre, betyr byråkrati at embets- eller tjenestepersoner styrer eller utøver makt”. (Det store norske leksikon 2014)

Kan dette være en indikator på at interessentene mener de er blitt for store, ineffektive og dominerende? I intervjuene gir respondentene uttrykk for en

tungrodd kultur som har blitt for uoversiktlig. Dette vil være med å danne et negativt omdømme. Luoma-aho (2011) mener ikke offentlig sektor bør etterstrebe et godt omdømme, men ha et nøytralt omdømme. Ut fra ordskyen ser vi at det vil være vanskelig for NAV å nøytralisere omdømme. Det er derfor viktig å forbedre det for å unngå legitimitetstap.

Figur 4.2 Assosiasjoner til NAV som rekrutteringskanal:



Det mest fremtredende ordet som blir assosiert med NAV som rekrutteringskanal er også byråkrati, men vi ser også at de assosierer ordet med usynlig, mistillit, treg og A-etat. Dette gir oss en indikator på at de ikke er så synlige som de burde være hos interessentene. NAV sitt rykte smitter også over på rekrutteringskanalen, selv om mange enda forbinder det med det gamle A-etat. Slik vår kontaktperson i NAV uttaler: *”Det kan godt hende at arbeidsformidlingstjenesten vår har forsvunnet litt, men vi ser en positiv endring den siste tiden”*. En av respondentene sier han ikke ser på NAV som en rekrutteringskanal og mener det var feil å slå sammen etatene, siden gamle A-etat har forsvunnet inn i dragsuget til NAV. Usynlighet og forståelse av rekrutteringstjenesten til NAV skaper derfor mistillit, noe som også kommer frem i ordskyen.

4.1.2 Hvilke erfaringer har næringslivet i Trondheim med NAV som rekrutteringskanal?

Omdømme dannes av ulike sammensetninger, inkludert egne opplevelser. Det er derfor vesentlig å undersøke hvilke handlinger NAV har utført i ansettelsesprosessen kontra hva som eventuelt har blitt kommunisert, for å kunne forbedre omdømme.

Av de ti bedriftene vi intervjuet, hadde syv benyttet seg av rekrutteringstjenesten. De bedriftene som selv har innhentet en aktuell kandidat til stillingen, for deretter

å inkludere NAV i ansettelsen er utelukkende positiv. Ved at de selv får mulighet til å kvalitetssikre den aktuelle arbeidstakeren, reduseres usikkerheten. De vet ikke hvilken av de tidligere etatene de forholder seg til i denne prosessen, og ser derfor ikke NAV som en profesjonell aktør. Det er derfor rimelig å anta at fordommene om særstilte arbeidstakere vil kunne skygge over den tjenesten de faktisk kan tilby.

I offentlig sektor fungerer NAV som et viktig ledd gjennom ulike tilretteleggelser og oppfølging av redusert arbeidskraft. Respondenten fra offentlig sektor sier: ”NAV har innsikt og forståelse for hva som kreves for å fylle behovet for en ansettelse. Offentlig sektor og NAV har forståelse for hverandre og samarbeider godt”. Med god innsikt og langvarig relasjon skapes det en felles forståelse av hva organisasjonen krever. Et annet aspekt er den offentlige organisasjonens forståelse av NAV. De kommer fra en felles kultur med samme språk, rapporteringer og lover de må forholde seg til. Dette setter derfor ord som byråkrati og ”treg” i et annet lys.

Markedskoordinatoren i NAV Trondheim uttrykket et ønske om å finne de rause arbeidsgiverne som ser muligheter. Det er viktig og ta med i betraktningen at NAV ikke kan segmentere bort enkelte grupper med behov for arbeid. De er politisk ansvarlig til å hjelpe brukere ut i jobb uavhengig av situasjon, og har derfor ulikt grunnlag for rekruttering, som andre bemanningsbyrå. De såkalte rause bedriftene som ønsker å gi mennesker nye muligheter og vil kunne tilrettelegge for en eventuell kandidat, opplever NAV sin tjeneste som utelukkende positive, selv om det har vært enkeltpersoner som ikke har fungert i den aktuelle stillingen. I disse bedriftene er de innforstått med NAV sin posisjon og styrer forventningene deretter.

5 av 6 respondenter i privat sektor hadde negativ erfaring med tjenesten. Dette primært på grunnlag av at de anbefalte kandidatene ikke tilfredstilte det behovet bedriften hadde. Flere av bedriftene opplever kandidatene som «ubrukelige» og forklarer videre at de NAV «sender ut» i arbeid, har negative holdninger og lav arbeidsmoral for arbeidet. Det inntrykket vi sitter igjen med er at forventningene ikke sto i henhold til det som ble levert grunnet liten innsikt i hva som kreves i de ulike stillingene og mangel på gjensidig forståelse av NAV sin

rekrutteringstjeneste. Det første aspektet ble påpekt av flere av respondentene, hvor en av dem fortalte om en saksbehandler som anbefalte en alkohol-misbruker som sjåfør uten forvarsel.

Et annet negativt aspekt som kommer tydelig frem hos intervjuobjektene, er det vanskelige språket. Mye papirarbeid og lite effektivitet fører til mye frustrasjon hos bedriftene som skal ansette. Dette har igjen med at de kommer fra ulike kulturer og bruker andre aktører i rekrutteringsbransjen som sammenligningsgrunnlag. En av respondentene ble skjelt ut av saksbehandleren han var i kontakt med, da kandidaten ikke fikk forlenget prøveperiode. *“Dette var en ydmykende opplevelse. Situasjonen toppet seg da saksbehandler ble grisesur på grunn av min beslutning,”* uttalte respondenten. Bakgrunnen for denne behandlingen kan vi selvfølgelig ikke fastslå, men etter innsyn i NAV sine interne undersøkelser, så vi at det foreligger en *frustrasjon* blant de ansatte i NAV Sør-Trøndelag. Dette kan påvirke adferden til saksbehandlerne.

Arbeidsgiverundersøkelsen for Sør-Trøndelag 2013 viser til positiv utvikling i vurderingen av NAV sin service totalt sett i perioden 2008-2013.

Undersøkelsen består av 180 arbeidsgivere som i dag benytter seg av NAV sin rekrutteringstjeneste. Undersøkelsen omfatter også nav.no sin selbetjeningstjeneste, men gir oss likevel mulighet for å analysere likhetstrekk ved våre funn. Et av de punktene de kom dårligst ut på var ”NAV bidro til løsninger som dekker bedriftens behov”, og vi ser at færre bedrifter ønsker å benytte seg av NAV sin bistand til å finne kandidater til ledige stiller i fremtiden. Det punktet som ble scoret høyest var deres bistand knyttet til tilrettelegging i virksomheten. Vi kan ikke tolke de underforliggende vurderingene i de kvantitative dataene, men man kan anta at også her ligger det misnøye rundt den anbefalte kandidaten.

4.1.3 Foreligger det er et gap mellom NAV rekruttering sin eksterne og interne identiteter?

Vi må ta utgangspunkt i NAV sin identitet for å ha et grunnlag til å diskutere image og omdømme (Brønn og Ihlen 2009, Christensen og Morsing 2008, Kvåle og Wæraas 2006). Omdømme oppstår i skjæringspunktet mellom forventninger og opplevelser, det er med andre ord når identiteten gjenspeiles i handlinger at omdømme virkelig forbedres. Vi har derfor benyttet Balmer og Greyer (2002) sin

AC²ID-test som verktøy for å belyse NAV sin identitet som rekrutteringskanal internt og eksternt. Det mest optimale er hvis oppfatningene er mest mulig identiske. Hvis det oppstår gap må disse fylles for å forbedre omdømme. Vurderingene av de fem identitetene vil bli drøftet på grunnlag av egen oppfatning, primær- og sekundærdata.

Egentlig identitet

Det er ingen fasit på hvilken identitet NAV i realiteten har siden dette baseres på ulike elementer som NAV sine visjoner og verdier, men også ledelsen og ansattes interne verdier. Hvilket rykte NAV har og annen muntlig kommunikasjon, vil også påvirke den egentlige identiteten. Etaten har i all hovedsak ansvaret for å gjennomføre arbeidsmarked-, sosial-, trygde- og pensjonspolitikken i Norge, på en slik måte som er forventet av den norske stat og dens medborgere. De har en visjon som sier ”Vi gir mennesker muligheter”. Visjonen skal skape stolthet og forpliktelse internt, samt fortelle brukere, samarbeidspartnere og resten av samfunnet hva de ønsker å oppnå (NAV 2014). Likevel er det de ansatte som spiller den viktigste rollen i etatens egentlige identitet, siden det er disse menneskene interessentene møter i kontakt med NAV som rekrutteringstjeneste. Med innsikt i den interne medarbeiderundersøkelsen til NAV Sør-Trøndelag forklarer markedskoordinatoren at halvparten av medarbeiderne føler at deres enhet ikke jobber etter etatens visjon og verdier. Dette vil bidra til at den egentlige identiteten er et resultat av de ansattes egen tolkning av identiteten. Vi har tidligere sett på hvilke assosiasjoner respondentene har av NAV som rekrutteringskanal, som også vil påvirke hvilken identitet NAV i realiteten har. Dette påvirkes av hva NAV kommuniserer.

Kommunisert identitet.

Den kommuniserte identiteten er hvem NAV sier de er som rekrutteringsaktør. NAV kommuniserer på sin hjemmeside at de tilbyr rekrutteringsbistand til arbeidsgivere med rekrutteringsbehov. NAV vil stå ansvarlig for å søke opp aktuelle arbeidssøkere med riktig kompetanse og avklare at disse er motiverte og disponible. NAV (2014) sier de har mulighet for å:

- Tilby rekrutteringsbistand til både faste og midlertidige jobber
- Bistå ved rekruttering av en enkelt stilling eller flere
- Arrangere «jobbmesser» i NAV sine lokaler ved stort rekrutteringsbehov

- Tilby faste stillinger, sesong-/feriearbeid og vikarjobber
- Bistå med kvalifiserte arbeidssøkere med nødvendig yrkeskompetanse
- Yte lønnstilskudd i visse tilfeller
- Bistå med tilrettelegging av arbeidsplassen, ved ansettelse av personer med funksjonshindring

Det finnes mange muligheter hos NAV, men hvorvidt dette står i samsvar med hva bedriftene oppfatter gjenstår å se.

Oppfattet identitet.

Hvordan interessentene oppfatter NAV som rekrutteringskanal omfatter både image, omdømme og egne erfaringer med virksomheten. I lys av problemstillingen hvor vi skal skape en attraktiv rekrutteringskanal, sier teorien oss at identitet ikke er noe håndfast som man kan se, høre eller ta på, men at det fremfor alt handler om ideer og forestillinger som gir mening (Kvåle og Wæraas 2006). For å finne ut hvordan respondentenes oppfattelse av NAV er, måtte vi stille åpne spørsmål knyttet til kunnskap rundt rekrutteringstjenesten. Det inntrykket vi sitter igjen med er at identiteten til NAV som rekrutteringskanal blir overskygget av vurderingen av hele etaten som helhet. Etter sammenslåingen av etatene, har gamle A-etat forvunnet og respondentene har vanskelig for å definere hvilken rolle NAV spiller som rekrutteringsaktør. Likevel møter vi fordommer som omhandler dårlig kvalitet i kandidatutvalget, uprofesjonell og lite innovative.

Ønsket identitet.

Hvilken identitet organisasjonen ønsker å ha fremgår i visjonen og verdiene nevnt ovenfor. Ifølge Brønn og Ihlen (2009) er identitet et kjernebegrep om profilen og verdiene som kommuniseres av en organisasjon, og de ansattes syn på dette. Ledelsen i NAV Trondheim ønsker seg flere brukere i arbeid, et inkluderende arbeidsliv, der NAV selv skal bidra til verdiskapning i bedriftene og samarbeide konstruktivt for å inkludere flere mennesker i arbeid, hvor NAV-kontorene i Trondheim skal sørge for at arbeidslivet får planmessig, koordinert og enhetlig bistand. Arbeidsgiverne skal oppleve NAV som ett kontaktpunkt, uavhengig av hva bedriften måtte ha behov for.

Ideell identitet

På bakgrunn av hva NAV selv kommuniserer som ønsket identitet for rekrutteringstjenesten, funn fra dybdeintervjuene og den kvantitative arbeidsgiverundersøkelsen, ser vi at den ideelle identiteten ikke nødvendigvis bør være slik den i dag fremstiller seg som. Spørsmålet vi kan stille oss er om NAV har satt for høye forventninger for seg selv og interessentene i visjonen og kommunikasjonen for rekrutteringstjenesten? Omdømme oppstår i skjæringspunktet mellom forventninger og opplevelser, som skapes av NAV sitt løfte og levering. Det er ikke bare hva som leveres (opplevelsen) som avgjør omdømmet, men hva som leveres i forhold til hva som ble lovet (forventningene). Forventningsstyring er følgelig sentralt i omdømmearbeid. Omdømmehåndtering i offentlig sektor kan sees i sammenheng med håndtering av forventninger slik som i privat sektor. Forventninger er forutsigbart på fremtidige hendelser, som vil si det motsatte av overraskelser. Dermed handler omdømmehåndtering om det å påvirke oppfatninger og forme interessenters forventninger. Det er viktig for NAV å finne sin posisjon i rekrutteringsbransjen, å gi næringslivet forståelse av hvem de er og hva de kan tilby. NAV sin jobb er ikke å være best på rekruttering, men å forvalte statsbudsjettet etter beste evne for å hjelpe bedrifter og arbeidssøkende ved behov.

Det mest optimale er at de fem identitetstypene som ble presentert, står i samsvar med hverandre. I dette tilfelle oppstår det konflikt mellom etatens oppfattede identitet og organisasjonens ønskede og kommuniserte, som igjen står i konflikt med den ideelle og egentlige identiteten. For å redusere gapene, kan det være hensiktsmessig at NAV internt foretar noen endringer, for å kunne fylle gapene. De må finne ut av hvem de er og hvem de ønsker å være for å kunne jobbe etter felles visjon før de kommuniserer utad. Hva saksbehandlere i NAV kommuniserer til arbeidsgivere med behov for arbeidskraft, er viktig for omdømmet deres. Desto tydeligere og mer samlet saksbehandlerne er i identitetsformidlingen sin, jo bedre omdømme vil de kunne få. Dette vil kunne føre til trygghet, tillit og et konkurransefortrinn, fremfor at NAV kan bli fremstilt som usikre, handlingsvegrende. Dette vil kunne føre til en uklar identitet, dårlige rekrutteringsprosesser samt at forventningene ikke innfris i sluttresultatet. Ved å nedjustere forventninger og lovnader til interessentene i en åpen kommunikasjon, vil man kunne skape positive inntrykk.

4.1.4 Har interessentene en oppfatning av NAV som rekrutteringskanal basert primært på egne og andres erfaringer eller er media også viktig her?

Imagedannelsesprosessen som var illustrert i teorikapittelet, viser oss hvordan assosiasjonene dannes via media, direkte kommunikasjon fra NAV, venner og bekjente og egne erfaringer. Det kom frem i dybdeintervjuene at respondentene i all hovedsak baserte inntrykket av de ulike rekrutteringskanalene på egne erfaringer, men utelukket ikke innvirkning fra bekjentes fortellinger. Det er derfor vesentlig for NAV å danne godt inntrykk og gode relasjoner ut mot næringslivet for å kunne forbedre omdømme. Men hva med medias innflytelse? Bare en av respondentene svarte at vedkommende også ble påvirket av media og direkte kommunikasjon indirekte. Når vi stilte oppfølgende spørsmål rundt påvirkning fra media, svarte de fleste at media har en viss innflytelse når det kommer til det overfladiske bildet av NAV. Respondenten som representerer den offentlige sektor, hadde ikke imidlertid tillit til hva media kommuniserer. Når man ser på *imagedannelsesprosessen* og dens kompleksitet, må NAV i alle påvirkningsledd iverksette tiltak for å forbedre omdømme.

De respondentene som ikke har en relasjon til NAV, vil naturligvis bli mer påvirket av hva media skriver, da de ikke har grunnlag for egne erfaringer. Media (den tertiære påvirkning) vil derfor ha stor påvirkning på det umiddelbare imaget. Her finnes det et klart skille mellom hva pressen skriver om forbrukermarkedet og bedriftsmarkedet. Dessverre kan historier fra forbruker i avisen "smitte over" på omdømme til NAV i bedrifts sammenheng. Heldigvis dannes image på et overfladisk grunnlag og kan derfor være nokså foranderlig i motsetning til omdømme som er solid og varig. I næringslivsavisens nettutgave 14.4.2014, dokumenterer Paul Jostein Aune for at NAV leverer like bra rekrutteringsløsninger for bedriftene i Trondheim, som de andre vikarbyråene i byen. Daglig leder i firmaet Nik sier han har fått en ny ingeniør kostnadsfritt takket være NAV (Næringslivsavisen 2014). Dette kan ha positiv påvirkning på imaget til NAV som rekrutteringskanal i byen, og kan med dette påvirke omdømme i positiv grad.

4.1.5 Konklusjon Omdømme, Identitet og Image

Omdømme ifølge teorien, er summen av alle meninger uttrykt om en organisasjon. Vi har sett at *omdømme* bygger på organisasjonens *identitet* (en

forestilling om hva organisasjonen er, dynamisk) og *image* (umiddelbare inntrykket av en organisasjon, foranderlig). Ifølge Balmer og Greyers AC²ID-test™ (2002), er det hensiktsmessig at oppfatningene om NAV internt og eksternt er identiske med hverandre. Vi har sett at det definitivt finnes gap mellom identitetene til NAV. For å forbedre omdømme må disse gapene fylles. I lys av problemstillingen, vil identitetsgapene måtte fylles med en intern opprydning, hvor strategiske grep iverksettes rundt hvem og hva man ønsker å være som rekrutteringstjeneste, samt bevisstgjøre viktigheten til saksbehandler som rekrutterer. Dette kan føre til økt grad av stolthet og tilhørighet internt, samt bedre kunderelasjoner i fremtiden. En annen utfordring NAV som rekrutteringskanal har er å reparere imaget deres. Respondentene beskriver NAV som en tungrodd kultur som har blitt uoversiktlig. Det er derfor ikke vanskelig å forstå årsaken til assosiasjonene *usynlig* og *mistillit* som kommer frem når de skulle uttrykke seg om NAV som rekrutteringskanal. Som konklusjon på *omdømme*, *identitet* og *image* starter omdømmebygging for NAV Trondheim internt, før de kan endre imaget og identiteten. Dette vil føre til en trygghet, tillit og et konkurransefortrinn, istedenfor at NAV kan bli fremstilt som usikre, handlingsvegrende som respondentene uttrykker, som igjen fører til en uklar identitet, dårlige rekrutteringsprosesser samt at forventningene ikke innfris i sluttresultatet.

4.2 Kommunikasjon

4.2.1 *Har interessentene tilstrekkelig informasjon om rekrutteringskanalen som NAV besitter?*

Når vi selv skulle forsøke å finne informasjon inne på nav.no om hvilken bistand NAV tilbyr næringslivet ved behov for arbeidskraft, fant vi ikke mye. Vi måtte inn i søkemotoren Google for å finne ut hva de egentlig tilbyr. Bedriftene i Trondheim sitter lite trolig og søker «nav rekruttering» for å undersøke hva de tilbyr uten en spesiell grunn. Her må derfor informasjonen mer tydelig frem. Tydelig er en av verdiene til NAV, og må derfor i større grad etterstrebe dette. Bedriftene i Trondheim som ikke har benyttet seg av NAV sin rekrutteringsbistand, sier de ikke har tenkt på dem som et alternativ. Årsaken til dette er mangel på informasjon og kjennskap til hvilke tjenester NAV faktisk tilbyr som rekrutteringskanal. Selv om spørsmålet rundt kunnskap omkring NAV og rekruttering i utgangspunktet var påtenkt respondenter uten relasjon, fant vi det

likevel interessant å stille spørsmål til dem som har mottatt bistand. Vi viste dem hva NAV kan bidra med, for se om det stemte overens med den kunnskapen de hadde basert på egne erfaringer. Her var det svært få som visste hva NAV faktisk tilbød og opplevelsen omkring bistanden ble ikke innfridd i forhold til hva som ble kommunisert. Det er derfor tydelig at informasjonen ikke er tilstrekkelig. NAV har her mulighet til å forbedre sitt omdømme ved bruk av kommunikasjonstaktikker, siden interessentene danner seg meninger basert på de signalene de formidler.

Markedskoordinatoren i NAV sier at saksbehandlerne er ute i feltet 50 % av arbeidstiden sin, hvor de aktivt søker etter nye relasjoner i næringslivet. Likevel kommuniseres dette svært dårlig i alle kommunikasjonskanalene som er tilgjengelig for allmennheten. Budskapet som står på nav.no kommer som en positiv overraskelse på intervjuobjektene. Ved å kommunisere dette budskapet effektivt ut til interessentene, vil det være rimelig å anta at flere vil benytte dem og skape relasjoner og et bedre omdømme, om de gjennomfører det de lover i praksis. I teorikapitlet ble det stilt et åpent spørsmål hvorvidt omdømme kan være et kommunikasjonsmål. Vi vil si at omdømme kan være både et kommunikasjonsmål, atferdsmål og strategimål. Det hjelper ikke å pakke inn NAV sin rekrutteringstjeneste med lovnader om «gull og grønne skoger». Det viktigste er å kommunisere en atferd som vil kunne gjennomføres i praksis, basert på NAV sin visjon og verdier, samt formålet med rekrutteringstjenesten.

4.2.2 Hvordan kan NAV oppnå en god kommunikasjon med næringslivet?

Som det fremgår i identitetskapitlet, er god kommunikasjon med bedriftene i Trondheim en suksessfaktor for å skape et godt omdømme og en attraktiv rekrutteringskanal. Vår tolkning av ordet attraktiv i næringslivet er at bedriftene ønsker å benytte seg av NAV sine tjenester. For å kunne bli foretrukket i mangfoldet av bemanning- og rekrutteringsbyråer i Trondheim, må man være konkurransedyktige. NAV er i dag den eneste aktøren i bransjen som er eid av staten, men har på ingen måte monopol på dette området. Fombrun og Van Riel (2004) beskrev at virksomheter med godt omdømme i privat sektor må være synlige og særegne. Når NAV skal konkurrere i privat sektor må også de ta utgangspunkt i å skille seg ut og ikke minst være synlig for å kunne bli tatt med i vurderingen. NAV er på ingen måte usynlig som etat, men NAV som rekruttering

må synliggjøre seg for å kunne opparbeide sitt eget omdømme. De har her flere viktige elementer å spille på. For det første har de Norges største CV-database og bedriftene trenger ikke å betale for den jobben saksbehandleren gjør i innhenting og vurdering av kandidater. Noe respondentene våre ser på som et stort konkurransefortrinn. De har også mulighet til å gi stønader, tilrettelegging og opplæring ved behov, noe svært få andre bemanningsbyråer gjør.

Av de kommunikasjonsvariablene som kjennetegner godt omdømme i offentlig sektor (Brønn 2011), ønsker vi å gå nærmere inn på to av disse, åpenhet og tilgjengelig. Hvorvidt de er informativ, samordnende, involverende, tydelig og relevante blir belyst andre steder i analysen.

Åpenhet

De siste årene har det blitt større krav om åpenhet i offentlige organisasjoner, grunnet lovverk, marked, politikere og samfunnet (Brønn og Ihlen 2009). Det er vesentlig for NAV å være åpen, da de skal tjene folket med en felles økonomi finansiert gjennom skatteseddelen. Teoretikerne vil også ha det til at transparente organisasjoner vil kunne bidra til å styrke tilliten, og dermed også omdømme. Fombrun og Van Riel sier det slik: *"Transparency is the heart of public trust"*. Man kan ikke argumentere mot dette utsagnet, for hvis man ikke er åpen så vil mistanker og usikkerhet sørge for en redusert tillit. Men hvor åpen skal man være? Det er ikke nødvendigvis slik at desto mer åpen man er, jo bedre kommer man ut på omdømmemålingene. På hjemmesiden til NAV finner man artikler som for eksempel *"Stort press i NAV gir mindre fornøyde brukere"* og *"Arbeidsledigheten økte sterkt i april"*. I et omdømmeperspektiv hvor en skal forbedre omdømme, er det viktig å finne balansen mellom transparent og omdømmebygging i kommunikasjonen ut mot interessentene. Hvis det for eksempel står fakta om 72.712 arbeidsledige i Trondheim, kunne budskapet vært: *"Vi har mange arbeidssøkere til deg, ikke vær redd for å ta kontakt"*. Gjør åpenhet til noe positivt istedenfor å vekke usikkerhet. Hva NAV kommuniserer er med på å danne omdømme deres, det er derfor viktig å unngå å være for åpen.

Åpenhet rundt NAV som rekrutteringskanal byr også på noen utfordringer. Flere av respondentene føler NAV har blitt til noe stort og ukjent etter sammenslåingen. Dette på grunnlag av det vi har diskutert tidligere rundt usikkerhet hvilken etat de

forholder seg til. Vår tolkning er at det blir for mye informasjon samlet på en plass at det er vanskelig å forholde seg til alt. Dette kommer også frem i ordskyen hvor ordet uoversiktlig gjentatte ganger blir assosiert med NAV. Respondentene opplever også at ikke saksbehandleren har vært helt ærlig med de i informasjonen rundt den anbefalte kandidaten. Markedskoordinatoren i NAV Trondheim sier de ikke har samtykke i å utgi informasjon om brukerne, noe Brønn og Ihlen (2009) bekrefter kan være en utfordring i kravet om åpenhet i offentlig sektor. Hvorvidt respondentene synes NAV var åpen med dem i ansettelsesprosessen er avhengig av hvilken saksbehandler de har vært i dialog med og det er stor spredning i svarene. Likevel ser vi at samtlige som har hatt en relasjon til NAV ser på virksomheten som åpen. Kandidatene som har blitt representert har stått i tråd med hva som ble informert om i de fleste tilfeller, da NAV har ivaretatt det ansvaret og lagt ut den informasjonen de besitter om kandidaten. Vi ser her at de i kriteriene om *åpenhet* som fremgår i teorien, er tilfredsstillt. Dette er et godt utgangspunkt for videre omdømmebygging og få en attraktiv rekrutteringskanal.

Tilgjengelig

Respondentene har her en felles enighet om at kommunikasjonen mellom saksbehandler og bedriften er for dårlig per dags dato. Et av intervjuobjektene uttaler at selve rekrutteringsprosessen fungerte veldig bra, selv om det ikke endte med fast ansettelse på grunn av feil kandidat. Det var et godt samarbeid i startfasen av relasjonen og kommunikasjonen fungerte fint. Etter at kandidaten fikk tilbud om prøvetid, oppstod det kommunikasjonssvikt i form av manglende kontakt med NAV. Dette går også igjen i arbeidsgiverundersøkelsen (Vedlegg 3) hvor vi ser at NAV er i middels grad tilgjengelig når det kommer til telefon og e-post. For å kunne danne gode relasjoner med næringslivet, er det avgjørende at NAV gjør noen interne grep for øke oppfølging og tilgjengelighet. Dette er et problem de selv er innforstått med, siden de i dag ikke har noe rutine på oppfølging ifølge NAV Trondheim. Dette ser vi som merkelig, siden tilstede er en av NAV sine verdier de jobber etter i det daglige.

4.2.3 Konklusjon Kommunikasjon

NAV må synliggjøre rekrutteringstjenesten sin for å kunne bli attraktiv. Uten synlighet finnes det heller ikke et omdømme, sier teorien. NAV sin rekrutteringstjeneste blir derfor skyggelagt av hele organisasjonen sitt svekkede

omdømme. Hovedkriteriet i kommunikasjonen er at de må utføre det de kommuniserer i praksis. Av de respondentene som ble intervjuet er det få som kjenner igjen det som står på hjemmesiden til NAV etter å ha benyttet seg av tjenesten. De må tørre å spille på differensieringspunktene som de innehar, for å være konkurransedyktige i privat sektor. De er i dag for dårlige i oppfølgingen av bedriftene, dette må gjøres noe med for å øke kundetilfredsheten. For å kunne skape en god kommunikasjon må åpenhet og ærlighet være vesentlig samt kommunisere hvilken bistand de faktisk tilbyr bedre enn det de gjør i dag.

4.3 Tillit

4.3.1 Hvordan skapes tilliten til NAV som rekrutteringstjeneste?

Som det fremgår i teorien finner vi mange likhetstrekk mellom tillit og omdømme. Byrkjeflot (2011) viser til at hensikten med omdømmebygging er å bygge tillit. Det tar lang tid å bygge, og det henge nøye sammen med relasjoner og erfaringer. Når man har tillit til noen, har man troen på at de forventningene man har blir innfridd. NAV har ikke klart å tilfredsstille de forventningene flertallet av respondentene hadde til rekrutteringen, noe som har ført til mistillit blant bedriftene. Dette kan være noe av årsaken til at bedriftene i Trondheim svarte i arbeidsgiverundersøkelsen at de i mindre grad ønsker å motta bistand i fremtiden.

. **Tabell 4.1** Interessentenes omdømmedrivere hos NAV, rangert fra 1-7, hvorav 7 er høyest.

Intervjuobjekt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	snitt
Produkt og Tjenester	7	7	7	7	4	7	7	7	7	7	6,7
Samfunnsansvar	3	1	6	2	7	6	6	6	5	1	4,3
Innovasjon	4	5	2	6	2	5	1	5	2	6	3,8
Arbeidsmiljø	1	2	1	3	3	3	3	4	4	4	2,8
Etikk	5	6	5	1	6	4	5	3	6	5	4,6
Ledelse	6	3	4	5	5	1	4	2	1	3	3,4
Økonomi	2	4	3	4	1	2	2	1	3	2	2,4

For å få en dypere forståelse av hva som skaper tillit til NAV, utarbeidet vi en forenklet omdømmeanalyse. Vi har benyttet verktøyet RepTrak i intervjuet hvor alle respondentene rangerte dimensjonene fra 1-7, etter hvilken omdømmedriver de vektla ved NAV som rekrutteringsaktør. I tabellen 4.1 ovenfor, ser at respondentene vektla produkter og tjenester som den viktigste dimensjonen. Noe

som også stemmer overens med Apeland (2007) sine målinger for det norske bedriftsmarkedet.

Dette resultatet vil ikke kunne fungere som noe annet en indikator grunnet dens enkelthet. Likevel ser vi produkter og tjenester er det som påvirker omdømmet mest, og derfor viktig for NAV å jobbe systematisk med omdømmedriveren for å kunne forbedre omdømme og styrke tillit. Eller som Brønn og Ihlen (2009) sier: *”omdømme er tillit”*.

En av respondentene uttalte: *”NAV har ikke bygd opp merkevaren sin godt nok til å skape tillit, det har blitt noe ukjent med en negativ merkelapp”*. En annen derimot sier *”Jeg har tillit til hva NAV gjør og synes de opptrer som ærlig og troverdig. Dette selv om det ikke alltid er tilfelle da kommunikasjonen internt skjer over flere ledd, noe som kan føre til en kommunikasjonssvikt”*. Mye tyder på at tillit skapes ikke bare kan skapes av forventninger slik som Luama-aho (2011) i hovedsak legger vekt på. Vi ser klare sammenhenger mellom forståelse og tillit, de som ikke har forståelse av NAV som etat har sterkere mistillit enn de med forståelse.

4.3.2 Er det mulig for NAV rekruttering å forbedre omdømme etter tillitstap?

Intervjuobjektene som hadde benyttet seg av NAV som rekrutteringskanal var i enkelte tilfeller skuffet over kommunikasjon, oppfølging av kandidat og gapet mellom hva som ble lovet og det som ble levert av arbeidskraft. Da vi spurte om de ville brukt NAV sin tjenesten i senere anledning hvis det ble gjort forbedringer, svarte seks av respondentene at det var en mulighet for det. Seniorforsker Garry Honey (2007) illustrerer tillitstapets fem stadier for å kunne vurdere hvorvidt det er mulig og gjenopprette omdømme etter svekket tillit. Uten å kunne generalisere funnene utfra kvalitativ data, kan vi likevel trekke en konklusjon om at nivået som NAV sin rekrutteringstjeneste i dag befinner seg på et lavt nivå. Mange dårlige anbefalinger og oppfølgende kontakt fører til at de blir sett på som inkompetente og dårlige beslutningstakere. Ifølge Honey sin teori vil omdømmet til NAV aldri helt kunne gjenopprettes. Dette betyr ikke at det ikke er riktig å jobbe strategisk med omdømme, heller tvert imot. Det er likevel ikke logisk mulig for en offentlig etat å være eksemplarisk slik omdømmeoppskriften tilsier, da deres jobb er fremdeles å forvalte statsbudsjettet etter beste evne. Men for å få støtte fra folket

og opptre som en attraktiv rekrutteringskanal, må de strategisk etterstrebe troverdige handlinger som virker tillitsskapende.

4.3.3 Konklusjon Tillit

9 av 10 intervjuobjekter rangerte produkter og tjenester som det viktigste grunnlaget i vurderingen av NAV som rekrutteringstjeneste. For å kunne skape tillit må de derfor sikre gode leveringer. I dag står ikke forventningene i samsvar med tjenesten de leverer i god nok grad, for å forbedre omdømme må de fylle dette gapet. De vil aldri klare å gjenopprette omdømmet sitt helt, men det er likevel viktig å forbedre det for å unngå legitimitetstap.

I lys av problemstillingen vår, vil derfor inntrykket av rekrutteringskanalen ha stor betydning for om tjenesten blir betraktet som attraktiv eller ikke. Vi så tidligere at NAV ønsket seg "rause arbeidsgivere". I og med at respondentene våre setter samfunnsansvar høyt med tanke på NAV, kan dette være mulig å tilfredsstille.

4.4 Rekruttering

4.4.1 Hva er årsaken til at bedriften velger eller unnlater å benytte seg av NAV sin rekrutteringstjeneste?

Det første vi spurte om var hvorfor de hadde benyttet seg av NAV som rekrutteringskanal. To av respondentene ser på NAV som det naturlige valget ved nyansettelse. Den ene respondenten ser på NAV som en enkel vei å gå for å anskaffe arbeidskraft. Et annet intervjuobjekt ble selv oppsøkt direkte av NAV og takket ja, grunnet et akutt behov for arbeidskraft da forespørselen oppstod. Et av intervjuobjektene ble selv kontaktet av kandidaten og koblet NAV inn som en tredjepart for økonomisk støtte for ansettelse. De fleste respondentene nevner at et økonomisk aspekt har innvirkning på valget av NAV som rekrutteringskanal, dette særlig i små og mellomstore bedrifter. Noen av bedriftene er av det «rause» slaget og sier de ansetter via NAV fordi de ønsker å gi folk en sjanse.

De tre andre som ikke hadde benyttet seg av tjenesten begrunnet dette med at de ikke har nok kjennskap til å vurdere NAV som en aktuell aktør. "*I dagens arbeidsmarked får vi nok søkere på de stillingene som utlyses, jeg ser derfor ikke behovet for å benytte NAV sine tjenester*", uttalte respondenten fra bank og finans. For å kunne finne en annen vinkling, ble det stilt spørsmål om det kunne være aktuelt for bedriften å ansette via NAV som en tjeneste til samfunnet. Her svarer

respondenten de ville stått i fare for å miste tillit som finansrådgivere hvis det kom frem at de hadde ansatte fra NAV. Omdømme til NAV som organisasjon smitter altså tydelig over på NAV som rekrutteringskanal.

4.4.2 Hvordan kan NAV bli en attraktiv rekrutteringskanal?

Det å rekruttere er en krevende prosess og kan få blant annet økonomiske konsekvenser for bedriften. ”*En kvalifisert kandidat, skaper lønnsom drift, men hvis en ikke “treffer”, kan det skape høy risiko for bedriften*”, uttaler en respondent. Det er derfor viktig for NAV å ta gode vurderinger når de skal anbefale kandidater. Ut i fra dybdeintervjuene ser vi et klart gap mellom hva som forventes og hva som ble gjort i en rekrutteringsprosess. Hvis kandidaten NAV sender ut gjentatte ganger ikke er kvalifisert til å jobbe, skaper dette en mangel på konsekvent handling. «*De lover og lover, men leverer ikke det jeg ville ha*», sa en respondent til oss.

Syv av intervjuobjektene nevnte hvor lang tid en ansettelsesprosess tar og dens høye kostnader. Her vil NAV være unike, ved at de kan hjelpe mellomstore og små bedrifter med å redusere kostnadene deres i rekrutteringsprosessen. Her kreves det endring i atferd og gjennomføring av prosessen for å skape det som er målet- en attraktiv rekrutteringskanal.

Ved hjelp av flere samtaler med markedskoordinatoren NAV Trondheim, ser vi at de ønsker seg en bedre relasjon med arbeidsgivere i Trondheim. Da vi spurte hvordan han ville ha det i fremtiden, sa han ”*Jeg ønsker at synet på NAV gjerne endrer seg og at NAV skal være et naturlig valg for å oppsøke arbeidskraft på lik linje med de andre bemanningsbyråene i Trondheim*”. De fordommene han snakker om kom tydelig frem i dybdeintervjuene, og hvis målet er å bli valgt på lik linje med andre må interne verdier, kompetanse og atferd endres slik at de kan være konkurransedyktige. Det er også viktig å huske at de stiller med andre kort enn de private aktørene siden de ikke har mulighet til å velge sine brukere. Som beste jordbærsejler 1974, sa Petter Stordalen på NLD 2012, ”*Selg de jordbærene du har, for det er de eneste jordbærene du kan selge*.” Det er ikke det viktigste å ha de beste kandidatene, men å utføre den beste jobben. NAV påpeker at ytre faktorene har påvirkning i synet på NAV som rekrutteringskanal. Flere mennesker har kommet til byen og bemanningsbyråene har blitt veldig mange.

Markedskoordinatoren sier også at ”*Vi i NAV har ulik rolle og agenda, enn for*

eksempel Manpower som skal genere inntekter med rekrutteringskanalen". Da spør vi oss selv – hvis NAV skal skape en attraktiv rekrutteringskanal og forbedre omdømmet sitt i Trondheim, bør de også assosiere seg med for eksempel Manpower, selv om rollene er noe forskjellig? I prinsippet gjør de det samme. Begge er opptatt av et godt omdømme, relasjoner og få kandidater ut i arbeid. Er ikke et godt omdømme vel så mye verdt som penger i kassa? Fornøyde arbeidsgivere får man ikke av seg selv og på lik linje som det fremgår i teorien: *"De som rekrutterer har et stort ansvar, da det kan få store konsekvenser for en organisasjon over lengre tid"* (Kuvaas 2011)

Et av intervjuobjektene føler hun får noe ut av relasjonen til NAV, da hun får gode tilbakemeldinger i form av de skaffer ansatte og får gode tilbakemeldinger via mailkorrespondanse. Et annet intervjuobjekt sier at relasjonen til NAV har gitt muligheter til å ansette en medarbeider i bedriften i form av arbeidserklæringsstøtte. Saksbehandler var tilgjengelig og tilstede under hele relasjonsbyggingen. Dette er eksempler på hvordan de vil kunne skape gode relasjoner, men det må gjøres i alle ledd, til hver eneste bedrift om de skal bli attraktive. Det viser seg at fem av syv som har benyttet seg av NAV som rekrutteringskanal, ikke føler at de ikke får noe ut av relasjonen til NAV. Dette er grunnet et sprik mellom hvilken kandidat de ønsker og hva de fikk. Med andre ord, varen ble ikke levert slik den ble presentert at den skulle.

For å kunne bli en attraktiv rekrutteringskanal, må NAV også ha kandidater som er attraktive for næringslivet. Når vi stilte spørsmål til avgående elever ved BI om de kommer til å legge ut CV og søke jobb via NAV, virket det fornærmende på studentene. De var jo hverken syke eller levde på trygd. Det er derfor viktig for NAV å kommunisere også til aktuelle arbeidstakere for å få en database som kan konkurrere med andre bemanningsbyråer. I dag er det 500 brukere med høyere utdanning som søker jobb via NAV ifølge markedskoordinatoren. Dette kan økes betraktelig ved å kommunisere bedre og forbedre omdømme.

4.4.3 Konklusjon Rekruttering

Den økonomiske fordelene med å rekruttere via NAV er noe respondentene ser på som attraktivt, særlig i små og mellomstore bedrifter. Det er viktig at NAV tar gode vurderinger når de anbefaler kandidater til bedrifter, siden dette kan skape

økonomiske konsekvenser for bedriften, ifølge teorien. Ved at flere av respondentene oppfatter kandidatene som uegnet til den aktuelle stillingen kan dette føre til mistillit og et svekket omdømme. Her må NAV gjøre tiltak. I lys av problemstillingen, verdsetter respondentene produkter og tjenester høyt, noe NAV er tjent med tilfredsstillende for å skape en attraktiv rekrutteringskanal.

5.0 Konklusjon og anbefalinger

5.1 Svar på problemstillingen

Vi har hatt som formål med denne oppgaven å undersøke drivkreftene bak et omdømme til en organisasjon og skape en attraktiv rekrutteringskanal for NAV Trondheim. Vi lurte svært på hvordan omdømme til NAV som rekrutteringskanal i Trondheim var i utgangspunktet og hvordan det kunne forbedres. På bakgrunn av våre undersøkelser, intern informasjon fra NAV Trondheim og teoretiske perspektiver konkluderer vi med at identitet (internt og eksternt), tillit, tjenestelevering og relasjonsbygging er de viktigste og mest kritiske suksessfaktorene for å kunne skape et godt omdømme for rekrutteringskanalen til NAV Trondheim.

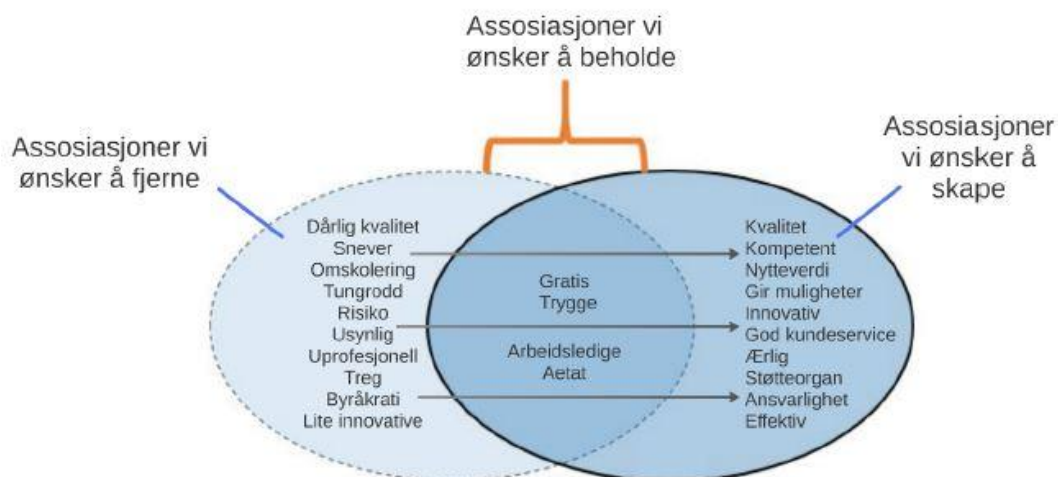
Gjennom å ha omdømme i fokus har vi i teorikapittelet belyst hvordan den interne identiteten har innvirkning på hvordan imaget, kommunikasjonen og rekrutteringen blir oppfattet av omgivelsene rundt. For at NAV skal utføre sine arbeidsoppgaver slik samfunnet forventer, er de avhengig av tillit i folket og i dette tilfelle bedriftene i Trondheim. Her må NAV være tydelige, konkrete og forventningsstyre budskapet i kommunikasjonen til bedriftene for å kunne skape en attraktiv rekrutteringskanal og forbedre omdømmet sitt.

I løpet av arbeidet med denne oppgaven har vi identifisert en av NAV sin største utfordring; relasjonen med bedriftene som bidrar til fornøyde kunder som tar i mot kvalifiserte arbeidstakere. Som vi så i undersøkelsen er hele åtte av ti ikke fornøyd med rekrutteringsprosessen, da de ikke fikk levert det de i utgangspunktet hadde forventet. Vi har følgende anbefaling til NAV.

5.2 Anbefalinger

For å kunne forbedre omdømme har vi analysert interessentenes forståelse, behov, erfaringer og relasjoner rundt NAV som rekrutteringskanal. Som det fremgår i

konklusjonen, er de i dag i en utsatt situasjon hvor det kreves konkrete mål og tiltak. For å kunne forbedre omdømmet til NAV, må vi endre assosiasjonene som er negative for omdømme og finne ut hvordan NAV bør fremstå for å gi et positivt inntrykk, samt fjerne de eksisterende ved å finne motpoler. Vi har nedenfor illustrert hvilke assosiasjoner som bør forkastes, hvilke som bør beholdes og hvilke som vil være mål å skape ut ifra ordskyene (figur 5.1).



Figur 5.1 Assosiasjoner: fjerne, beholde og å skape

For å kunne skape det optimale inntrykket, må man starte omdømmebyggingen innad i NAV. Dette vil kreve omfattende organisasjonsutvikling som må skje gjennom alle ledd. De er nødt til å skape en klar identitet og arbeide kontinuerlig med omdømmeoppskriften for å kunne forbedre omdømme. Nedenfor finner man konkrete mål og tiltak for dette.

5.2.1 Mål

1) Mer kundeorienterte

- NAV må forstå kundens behov og marked. Dette vil kreve innhenting av nytt personal som har ansvar og spesialisering i hver sin bransje.

2) Tydelig og differensiert

- NAV må fremme hva som er unikt og finne en posisjon i markedet. De har hverken likt utgangspunkt eller formål med rekrutteringen som de andre rekrutteringsselskapene. Dette må de kommunisere ut mot næringslivet slik at de har en god forståelse av hva de står for og leverer. I analysen ser vi at dette må gjøres ettertrykkelig, siden respondentene i dag ser på rekrutteringstjenesten som

noe ukjent, med en negativ merkelapp. De vet ikke hvilken av etatene de forholder seg i kontakt med NAV, noe som fører til usikkerhet. Vår anbefaling er å dele opp NAV i mindre brands som skiller etatene tydeligere fra hverandre for å øke tilliten. Nedenfor har vi laget et eksempel på hvordan det enkelt kan kommuniseres ved hjelp av symbolikk som farge og tekst.



3) Organisering, bedriftskultur og kompetanse

- For at de saksbehandlerne som er i kontakt med bedriftene skal kunne fungere som gode ambassadører for NAV, må de finne ut hvem de ønsker å være som organisasjon. Det er når kjerneverdiene gjenspeiles i atferden til de ansatte at omdømmet virkelig forbedres. De må også ha realistiske forventninger til hvor godt omdømme de kan skape og erkjenne at de ikke står fritt til å segmentere ut brukerne sine selv.
- Må løsrive seg fra en tungrodd kultur og tenke nytt. Hva med rekruttering via sosiale medier?

4) Markedsføring og kommunikasjon

- De må øke synligheten i næringslivet i Trondheim. Her kan det være aktuelt å bruke sosiale medier, bedre informasjon på nettsiden eller kundemøter.
- De må forenkle språket i kommunikasjonen slik at det er forståelig for allmenheten.
- De må danne rutiner for oppfølgende kommunikasjon med bedriftene som har mottatt bistand for å styrke og sikre relasjonen.
- Det de kommuniserer må stå i tråd med handlingene.

5) Levere tilfredsstillende produkter og tjenester

- Det viktigste grunnlaget for omdømme er hvorvidt tjenesten og kandidaten stemmer med de forventningene som bedriften har. Her må NAV gjøre gode vurderinger og anbefalinger for å kunne skape tillit og forbedre omdømmet.

5.2.2 Videre forskning

Omdømme i offentlig sektor er lite forsket på og vi ser det som et tema som bør aktualiseres. NAV har mange utfordringer for å skape et godt omdømme og å utføre samfunnsansvarlige rollen i samfunnet. Vi er avhengig av et sikkerhetsorgan som tar vare på de arbeidsledige og får disse i arbeid. Hvis NAV skal kunne utføre samfunnsjobben sin, kreves det forbedringer. I og med at temaet omdømme kun har 20 års fartstid i Norge, gleder vi oss til å se hva videre forskning vil bringe rundt temaet.

6.0 Kritikk av oppgaven

6.1.1 Oppgavens tematikk

Først og fremst vil vi forklare oppgavens valg av tema. Omdømme er et tema som ikke direkte kan spores tilbake til mange fag vi har hatt disse tre årene. Det er et snevert tema som trenger en dypere innsikt for å forstå det. Deler av dette finner vi i fagene organisasjon og ledelse, kommunikasjon for ledere og organisasjoner, forbrukeratferd, personalledelse og merkevarebygging. Årsaken til at vi har valgt dette temaet, skyldes at NAV hadde behov for en omdømme oppgave og det er et reelt problem å skape en attraktiv rekrutteringskanal. Det har heller ikke blitt skrevet en oppgave for NAV på BI Trondheim før, noe vi synes kunne vært spennende å gjøre. Når det kommer til generalisering, kan vi ikke trekke våre funn fra de kvalitative dybdeintervjuene som reliable over hele landet, da det finnes forskjeller på byer og dens interessenter. Det er heller ikke blitt foretatt en kvantitativ spørreundersøkelse, da vi ikke så behov for dette grunnet temaet omdømme. Det var heller vesentlig å bruke mye tid til å lytte til bedriftene som rekrutterte hver dag og hva de hadde satt pris på når det kom til valg av rekrutteringskanal. Det har vært vanskelig å analysere hva intervjuobjektene sa, da temaet er meget abstrakt og kan være personlig. Respondentene har ikke kunne navngis grunnet anonymitet og valg av tema, noe som har resultert gjentakelse av ordet respondent flere steder i besvarelsen.

6.1.2 Teori

Selv om vi hevder vi har et godt teoretisk grunnlag, er vårt tema av en slik karakter at det finnes få bøker som omhandler offentlig sektor og dens omdømme. I og med det finnes færre bøker om kun omdømme enn andre undersøkelsestema,

kan vi derfor ikke si at våre konklusjoner og anbefalinger er riktige med 100% sikkerhet, da vi ikke har valgt et tema med fullstendig informasjon som grunnlag. Alternativt kunne ha vektlagt merkevareledelse i større grad, foretatt en omverden analyse eller vinklet oppgaven mot medias påvirkning, men undersøkelsen hadde ikke besvart problemstillingen vår på samme måte.

6.1.3 Oppgavens lengde

Denne besvarelsen overskrider 40 sider, noe som vi kan begrunne. Vi hadde mange funn i primærdata, intern undersøkelse fra NAV og en omfattende næringslivsundersøkelse utført av oppdragsgiver segmentert for Sør-Trøndelag å analysere. Som det står i kursbeskrivelsen skal oppgaven ikke overskride 40 sider, men dette er klarert med vår veileder i forkant av innlevering.

Litteraturliste

- A-tekst. 2014. «Kildeanalyse: omdømme». Hentet 19. februar. 2014.
<http://retweb05.int.retriever.no.ezproxy.library.bi.no/services/analysis/archive/doArchiveSearch>
- Aftenposten. 2013. «Nav skal forbedre, ikke sensurere» Hentet 02. mars. 2014.
http://www.aftenposten.no/meninger/Nav-skal-forbedre_-ikke-sensurere-7301389.html#.U320efl_vQB
- Apeland, Nils M. 2007. *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. Drammen: Hippocampus
- Apeland, Nils M. 2009. *Omdømme over alt?* Kommunikasjon nr. 6/09. Norsk kommunikasjonsforening.
- Apeland. 2010. "Forbrukerrådet har best omdømme i offentlig sektor". Hentet 10.mars.2014, tilgjengelig fra:
<http://www.apeland.no/nyheter.php?tittel=Forbrukerradet-har-best-omdomme-i-offentlig-sektor>
- Askheim, Ola Gaute Ass og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Balmer, John M.T. og Stephen A. Greyers. 2002. Managing the multiple identities of the corporation, *California Management Review* 44(3), s 72-86. (Referert i Brønn og Ihlen 2009, 43)
- Barnett, Michael L., J.M. Jermier og B.A. Lafferty. 2006. *Corporate reputation: The definitional landscape*, *Corporate Reputation Review* 9(1), s. 26-38.
- Berg, Bruce L. 2009. *Qualitative methods for the social sciences, sixth edition*, s. 66-72. Boston: Allyn & Bacon
- Bjerke, Rune og Nicholas Ind. 2007. *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.
- Bromley. D.B. 1993. *Reputation, Image and Impression Management*, Chichester: John Wiley & Sons Ltd
- Bromley, D.B. 2000. *Psychological aspects of corporate identity, image and reputation*, *Corporate Reputations Review* 3(3), s. 240-252.
- Bromley. D.B. 2002. *An Examination of Issues That Complicate the Concept of Reputation in Business Studies*. *International Studies of Management & Organization* 32(3), s. 65-81. (Referert i Brønn og Ihlen 2009)
- Brønn, Peggy S. 2006. *Omdømmerisiko*. Kampanje nr. 12.
- Brønn, Peggy S. og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadventt - Omdømmebygging for organisasjoner*. Gyldendal.
- Brønn, Peggy Simcic. 2011. "Forståelse av omdømme i offentlig sektor". I *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, 34-50. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrkjeflot, Haldor. 2011. "Et kritisk blikk på omdømmeblikket". I *Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, 51-70. Oslo: Universitetsforlaget.
-

-
- Campbell, F.E., R.A: Herman og D. Noble. 2006. Contractions in “reputation management”, *Journal of Communication Management* 10(2), s 191-196. Oxford: Oxford University Press
- Cappelen Damm. 2008. “Kapittel 12 personalpolitikk”. Hentet 10.mai.2014. <http://markedsforingogledelse2.cappelendamm.no/c342419/sammendrag/v is.html?tid=405657>
- Christensen, L.T., M. Morsing og G. Cheney. 2008. *Corporate Communications. Convention, Complexity, and Critique*. London: Sage. Referert i Wæraas 2011, 111.
- Collins, Rick. 2012. “What makes a good Recruiter great”. Hentet 14. Mars 2014. <http://www.marketstreettalent.com/blog/what-makes-a-good-recruiter-great/>
- Dowling, Grahame Robert. 1986. *Managing Your Corporate Images, Industrial Marketing Management* 15, s. 109-115. Longman Cheshire
- Dutton, J.E. og J.M. Dukerich. 1991. *Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaption*. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Eisenegger, M. og K. Imhof. 2008. *The true, the good and the beautiful: Reputation management in the society*. Wiesbaden, Germany: VS Verlag. (Referert i Wæraas m.fl.2011, s. 89)
- Fombrun, Charles .J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Fombrun, Charles J. og Cees B.M. van Riel. 2004. *Fame & fortune: how successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, N.J.: FT Prentice Hall
- Fombrun, Charles J. og Mark Shanley. 1990. *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*. *Academy of Management*
- Freeman, Edward. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, Cambridge University
- Grimen, Harald. 2009. *Hva er tillit*. Oslo: Universitetsforlag.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2011. *Metode og Dataanalyse*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Grunig, James E. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates
- Hatch, Mary Joe og Majken Schultz. 1997. *Relations between organizational culture, identity and image*, *European Journal of Marketing*. Oxford: Oxford University Press
- Honey, Garry. 2007. *Reputation and Principal Risks*. Presentasjon på TERF (The Enterprise and Risk Forum). London.
- Ihlen, Øyvind og Per Robstad. 2004. *Informasjon & samfunnskontakt: perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlag.
- Innovasjon Norge. 2014. Håndbok, *Omdømme- og merkevarebygging*. Norge Maritim
- Johannessen, Jon-Arild, Johan Olaisen og Bjørn Olsen. 2009. *Omdømme: Rykte, Sladder og tøvprat*. Oslo: Cappelen Akademiske forlag
-

-
- Kampanje. 2010. "Nav blir knust i omdømmekåring". Hentet 16. januar. 2014.
<http://www.kampanje.com/pr/article5364044.ece>
- Kavli, Håkon og Ingrid Wergeland. 2009. *Offentlig etaters omdømme*. Politikk og samfunn, Synovate.
- Kim, Jeong-Nam, Seung B. Bach og Iain J. Clelland. 2007. *Symbolic or Behavioral Management? Corporate Reputation in High-Emission Industries*. *Corporate Reputations Review* 10(2), s. 77-98. Referert i Brønn og Ihlen 2009, 175.
- Kvåle, G. og Arild Wæraas. 2006. *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget
- Luoma-aho, Vilma. 2011. *Skapes offentlig sektors omdømme av forventninger? I Substans og framturen: omdømmehåndtering i offentlig sektor*, redigert av Arild Wæraas, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell, 87-100. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Øyvind L. 2011. "Rekruttering". I *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – Evidensbasert HRM*. Redigert av Kuvaas, Bård. 69-94. Bergen: fagbokforlaget
- MacMillan, K., K. Money, S. Downing og C. Hillenbrand. 2005. *Reputation in Relationships: Measuring, Experiences, Emotions and Behaviors*. *Corporate Reputation Review* 8(3), s. 214-232.
- Nav. 2014. *Nyansatt i Nav*. Utdelt materiell fra ledelsen ved Nav Solsiden.
- Nav. 2014. "Rekrutteringsbistand". Hentet 14. mars. 2014.
<https://www.nav.no/Arbeid/Arbeidsgiver/Rekruttering/Rekrutteringsbistad>
- Norsk kommunikasjonsforening. 2013. "Godt omdømme bygges innenfra". Hentet 04. februar. 2014.
<http://www.kommunikasjon.no/fagstoff/omd%C3%B8mme/godt-omd%C3%B8mme-bygges-innenfra>
- Næringslivsavisa. 2014. "Nav levere like bra som byråene". Hentet 28.april.2014.
<http://naeringslivsavisa.no/2014/04/14/nav-er-fullt-ut-konkurransedyktig-med-rekrutteringsbyraene-videoreportasje/>
- Regjeringen. 2004. "En ny arbeids-og velferdsforvaltning". Hentet 15.mars.2014
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/dok/nouer/2004/nou-2004-13/6/3.html?id=150063>
- Røvik, Kjell Arne. 2007. *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget. Referert i Wæraas 2011, 108.
- Steurer, Reinhard, Markus Langer, Astrid Konrad og Robert-Andre Martinuzzi. 2005. *Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations*. *Journal of Business Ethics* 61 (3): 263-281.
- Store Norske Leksikon. 2014. "Byråkrati". Hentet 1.mai.2014
<http://snl.no/byråkrati>
-

-
- TNS Gallup. 2014. *Omdømmeundersøkelse 2014, offentlige virksomheter.*
Politikk og samfunn.
- Van Riel, Cees B.M. og Charles J. Fombrun. 2007. *Essentials of Corporate Communication, Implementing practices for effective reputation management.* Routledge.
- Wæraas, Arild. 2004. *Den karismatiske offentlige organisasjon. Konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere.*
Doktorgradsavhandling i statsvitenskap.
- Wæraas, Arild, Haldor Byrkjeflot og Svein Ivar Angell. 2011. *Substans og framturen – Omdømmehåndtering i offentlig sektor.* Oslo:
Universitetsforlaget

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon

Vi vil på forhånd takke for at du tok deg tid til å svare på spørsmål i forbindelse med vår bacheloroppgaven vår, ved BI Trondheim. Vi ønsker ærlige og oppriktige svar, og stilles derfor nøytral til dine holdninger. Intervjuet vil bli holdt anonymt og vil bli anvendt i analysedelen av vår besvarelse. Varighet vil være om lag en time. Har du noen spørsmål før vi går i gang?

Innledning

Respondenten får vite hva undersøkelsestema vårt er.

Vi nevner ikke NAV i denne sammenheng, da det kan gi misvisende resultater.

Ordassosiasjoner: respondenter nevner hvilke kanaler de har hørt om.

- Hvilke rekrutteringskanaler vet du om?
- Hvor fikk du informasjon om rekrutteringskanalen?

NAV og bruk av tjenesten

- Har deres virksomhet benyttet NAV som rekrutteringskanal?
- Hvis ja, hvorfor valgte dere å bruke NAV, og hvordan synes dere dette fungerte? (Får dere betalt for å ansette via NAV)
- Hvis nei, hvorfor ikke?
- Hvilke rekrutteringskanaler har dere brukt?

Ordassosiasjoner: respondenter svarer med minimum 3 ord

- Hvilke assosiasjoner har du til ”NAV”?
- Hva tenker du når du hører utsagnet ” NAV som rekrutteringskanal”?
- Hva legger du i ordet Omdømme?
- Hvilke kvalifikasjoner mener dere NAV bør ha når dere skal rekruttere for dere?
- Hvem påvirker deg ved valg av rekrutteringskanal når dere skal ansette?
- (*venner, media, kanaler, egne erfaringer*)

Hva påvirker deres oppfatning av omdømme til NAV?

Fylles ut av respondent, fra 1-7 der 7 er viktigst.

Interessentenes omdømmedrivere hos NAV, rangert fra 1-7, hvorav 7 er
høyest

Intervjuobjekt	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	snitt
Produkt og Tjenester											
Samfunnsansvar											
Innovasjon											
Arbeidsmiljø											
Etikk											
Ledelse											
Økonomi											

Relasjoner og kommunikasjon: respondent som har relasjon med NAV svarer.

- 1) **Balanse:** Synes dere at dere får noe ut av relasjonen til NAV?
- 2) **Tillit:** Har dere tillit til hverandre?
- 3) **Troverdighet:** Oppfatter dere NAV som troverdig?
- 4) **Legitimitet:** Syns dere at NAV er en legitim aktør når det kommer til rekruttering?
- 5) **Åpenhet:** Er NAV og din virksomhet åpne med hverandre?
- 6) **Gjensidig tilfredshet:** Er deres virksomhet fornøyde med relasjonen?
- 7) **Gjensidig forståelse:** Har deres virksomhet forståelse for hva NAV kommuniserer?
- 8) (*Oppfølgingsspørsmål i form av hvorfor, hva og hvordan.*)

Åpne spørsmål for en ikke-bruker av NAV: Kartlegger hva respondenten vet.

- Hva vet du om nav som rekrutteringskanal?

Kartlegge tiltak

- Hva kunne NAV gjort for at du ville rekruttere ansatte via dem?
- Kan NAV være en rekrutteringskanal dere vil benytte dere av i fremtiden? Hvis ja, hvorfor? Hvis nei, hvorfor ikke?
- Om du mener at NAV har et negativt omdømme, hva mener du skal til for å forbedre omdømmet?

Vedlegg 2: NSD**Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS**

NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Trond Stiklestad

Handelshøyskolen BI Trondheim

Postboks 1254 Sluppen

7462 TRONDHEIM

Vår dato: 22.04.2014

Vår ref: 38321 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.03.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

38321	Markedskommunikasjon
Behandlingsansvarlig	Handelshøyskolen BI, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Trond Stiklestad
Student	Mia Weisser

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 05.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen Katrine Utaaker Segadal
Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52

Vedlegg: Prosjektvurdering, Kopi: Mia Weisser miastensaas@hotmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38321

Ifølge prosjektmeldingen skal utvalget informeres muntlig om prosjektet og samtykke muntlig til deltakelse. For å tilfredsstillere kravet om et informert samtykke etter loven, må utvalget informeres om følgende:

- hvilken institusjon som er ansvarlig
- prosjektets formål/problemstilling
- hvilke metoder som skal benyttes for datainnsamling
- hvilke typer opplysninger som samles inn
- at opplysningene behandles konfidensielt og hvem som vil ha tilgang
- at det er frivillig å delta og at man kan trekke seg når som helst uten begrunnelse
- dato for forventet prosjektslutt
- at data anonymiseres ved prosjektslutt
- hvorvidt enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven - kontaktopplysninger til forsker, eller student/veileder.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Handelshøyskolen BI sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 05.06.2014. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres, med unntak av selve oppgaven.

I den grad personidentifiserbare opplysninger skal publiseres/inngå i oppgaven, forutsetter ombudet at det foreligger samtykke fra den enkelte. Ombudet anbefaler at informanten gis anledning til å lese transkripsjoner på egne opplysninger og godkjenne personidentifiserbare opplysninger som skal publiseres.

Vedlegg 3: Arbeidsgiverundersøkelse NAV, Sør-Trøndelag 2013

Arbeidsgiverundersøkelsen 2013 – resultater i Sør-Trøndelag



Om undersøkelsen

- Årlig brukerundersøkelse – 2008 til 2013
- Gjennomført av Opinion Perduco
- Samme metode som tidligere (postal undersøkelse)
- Samme spørreskjema
- Data er innhentet i perioden mars – mai
- 180 arbeidsgivere har besvart undersøkelsen i 2013 (svarprosent på 53 % i hele landet)

NAV, 01.07.2013

Side 2



Hovedresultater

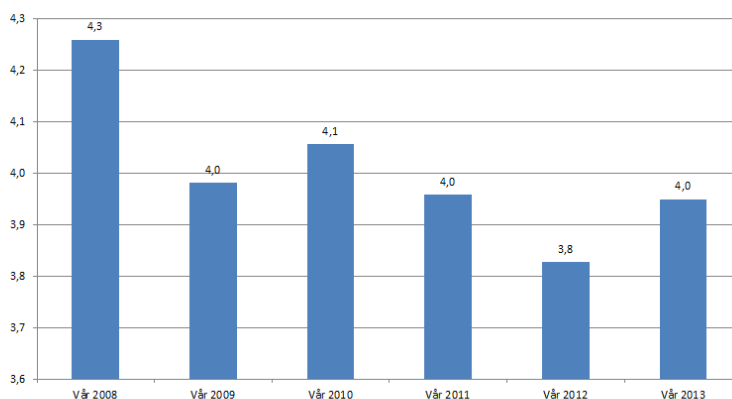
- Det er for første gang målt en positiv utvikling i arbeidsgivernes vurdering av NAVs service totalt sett
 - Gjennomsnittscore økes fra 3,8 i 2012 til 4,1 i 2013
- Det er positiv utvikling vedrørende tilgjengelighet og informasjon
- Det er også positiv utvikling for rekrutteringsbistand, sykefraværsoppfølging og arbeidsrettede tiltak
- Det er noe svakere resultater i forhold til IA-arbeid
 - Litt mindre fornøyd med samarbeidet med NAV i forbindelse med IA-avtale
 - Mer fornøyd med tilrettelegging av arbeidsplasser
 - Mer fornøyd med NAVs bistand til at ansatte jobber lengre før de går av med pensjon
- I 2012 undersøkelsen ble det målt markert svakere resultater for NAVs selvbetjeningsløsninger. Resultatene i årets undersøkelse viser imidlertid at resultatene er blitt bedre (opp mot 2011-nivå)

NAV, 01.07.2013

Side 3



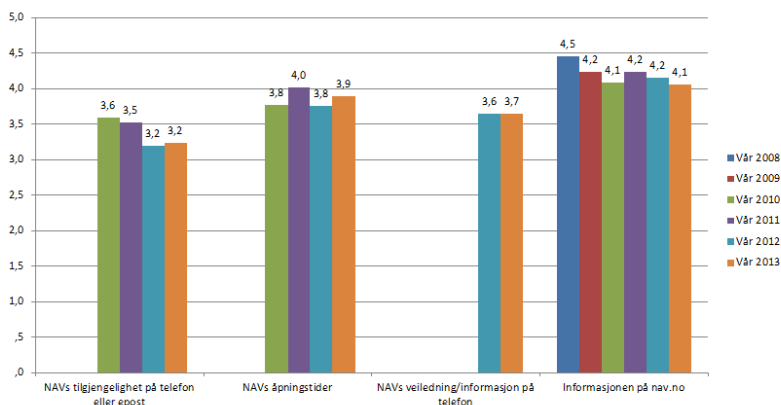
NAVs service overfor din virksomhet totalt sett



NAV, 01.07.2013

Side 4

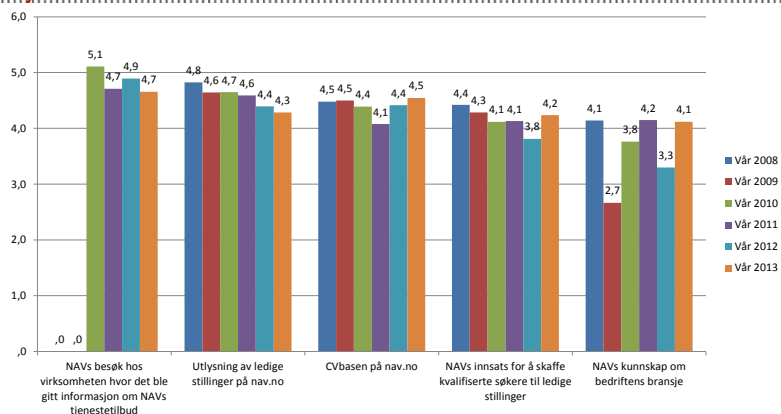
Arbeidsgiveres vurdering av NAVs tilgjengelighet Gjennomsnittsscore



NAV, 01.07.2013

Side 6

Arbeidsgiveres vurdering av informasjonen fra NAV Gjennomsnittsscore



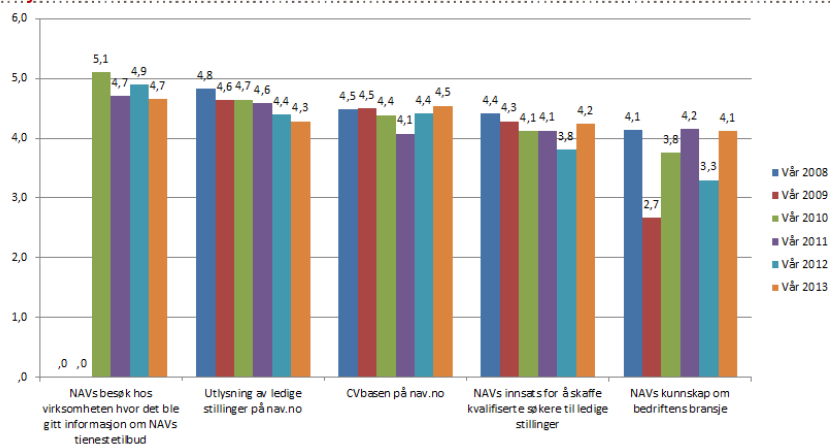
NB! På disse spørsmålene er det få respondenter og svarene må tolkes varsomt

NAV, 01.07.2013

Side 7

Arbeidsgiveres vurdering av informasjonen fra NAV

Gjennomsnittsscore



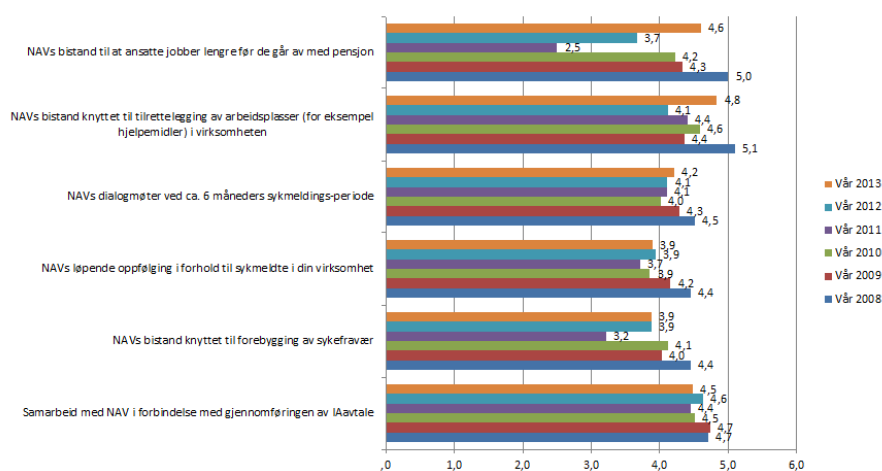
NB! På disse spørsmålene er det få respondenter og svarene må tolkes varsomt

NAV, 01.07.2013

Side 7

Arbeidsgiveres vurdering av NAVs sykefraværsoppfølging og IA-arbeid

Gjennomsnittsscore



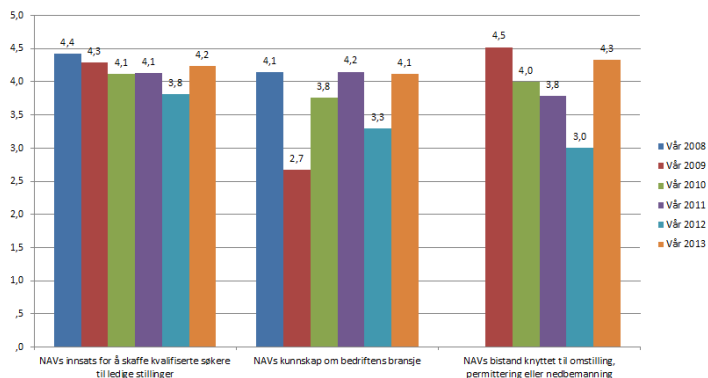
NB! På noen av disse spørsmålene er det få respondenter og svarene må tolkes varsomt

NAV, 01.07.2013

Side 8

Rekrutteringsbistand og bistand til omstilling/nedbemanning

Gjennomsnittsscore



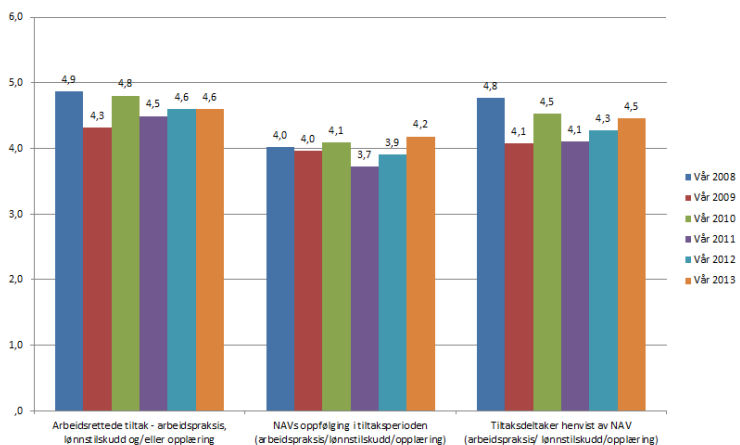
NB! På disse spørsmålene er det få respondenter og svarene må tolkes varsomt

NAV, 01.07.2013

Side 9

Arbeidsrettede tiltak gjennomført i samarbeid med NAV

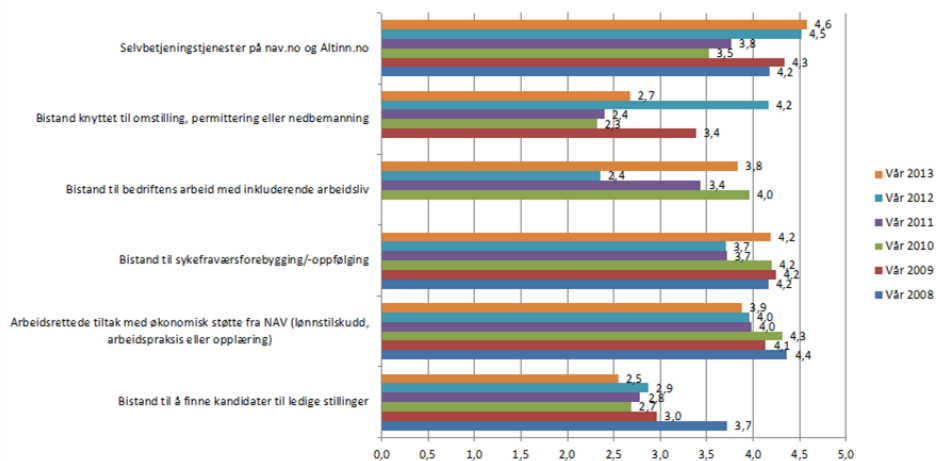
Gjennomsnittsscore



NAV, 01.07.2013

Side 10

Vurdering av hvilke tjenester som er aktuelt å benytte i tiden framover (gjennomsnittsscore)



NAV, 01.07.2013

Side 11