

Eli Eidsli Røstum

STRATEGISK REKRUTTERING

«Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?»



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for økonomi og ledelse
Bredalsveien 14
3511 Hønefoss

<http://www.usn.no>

©2018 Eli Eidsli Røstum

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

FORORD

Dette er avslutningen på min mastergrad i økonomi og ledelse (Siviløkonom) med spesialisering i strategi og kompetanseledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, avdeling Ringerike. I løpet av studietiden har jeg fattet stor interesse for HR, og det ble derfor et naturlig valg å fordype meg innen dette fagfeltet. Temaet for avhandlingen er strategisk rekruttering og rekrutteringsprosesser.

Hele prosessen har vært lærerik og givende, samt veldig utfordrende. Men, oppgaven har gitt meg mestringsfølelse og større faglig innsikt. Muligheten til å studere rekruttering mer inngående har gitt meg motivasjon og glede, og arbeidet vil sannsynlig komme til stor nytte når jeg skal entré arbeidslivet.

Gjennom prosessen er det flere personer som har vært delaktige. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til min veileder Jan Ivar Fredriksen. Hans faglige kompetanse og evne til å gi gode og konstruktive tilbakemeldinger har vært til stor hjelp. I tillegg må jeg takke Ingunn Elvekrok for god veiledning og mange nyttige tips og råd. En stor takk rettes også til alle mine informanter. Takk for at dere tok dere tid til intervju i en travel arbeidshverdag. Uten dere, ingen oppgave. Samtidig vil jeg takke venner og familie, særlig min mor som har vært gode støttespillere underveis.

Hønefoss, 14.05.2018

Eli Eidsli Røstum

SAMMENDRAG

Strategisk rekruttering er temaet for avhandlingen, med problemstilling: «*Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?*».

Det er bred enighet innen fagmiljøet at ansatte er en av bedriftens viktigste ressurser. Det essensielle er å ansette riktige medarbeidere, slik at virksomheten har de ressursene som trengs for å overleve og være suksessfull over tid. Skal man oppnå dette er det fordelaktig å tenke strategisk i rekrutteringsarbeidet. Formålet er å undersøke hvordan rekrutteringsprosessen utføres hos noen utvalgte bedrifter, og videre se hvor formalisert og strategisk forankret dette arbeidet er. I tillegg gis noen forslag til forbedringer i rekrutteringsarbeidet.

Utgangspunktet og inspirasjonen for denne studien er hentet fra en *6-trinns rekrutteringsmodell*, utviklet av Jan Ivar Fredriksen & Øystein Sørebo (2013) og matrisen – *intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert*, utviklet av Jan Ivar Fredriksen (2017). Modellen beskriver hvordan bedrifter kan forankre rekrutteringsarbeidet strategisk ved hjelp av seks ulike trinn. De fem første trinnene går på selve rekrutteringen, altså forarbeidet, mens trinn seks tar for seg seleksjonsprosessen. Matrisen bygger på rekrutteringsmodellen, og viser fire mulige plasseringer i forhold til hvor strategisk forankret eller formalisert arbeidet er. Studien tar for seg følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan foregår selve rekrutteringsprosessen?*
2. *I hvilken grad benyttes formaliserte rutiner i rekrutteringsprosessen?*
3. *I hvilken grad arbeider bedriftene strategisk med rekruttering?*

For å svare på problemstillingen benytter jeg en kvalitativ studie, og en multippel casestudie som forskningsstrategi. Empiriske data har hovedsakelig blitt innhentet ved hjelp av tolv dybdeintervjuer med personer som aktivt deltar i rekrutteringsprosesser. I tillegg har jeg utført en dokumentundersøkelse og en mindre skriftlig spørreundersøkelse som supplement.

Studien viser store likheter i hvordan informantene utfører rekrutteringsprosessen, men at det i tillegg er forskjeller, der et sentralt skille er på private og offentlige bedrifter, og hvor lovregulert de er. Videre viser studien at flertallet av bedriftene er formaliserte, og har klare rutiner og prosedyrer. Hovedfunnet er at bedrifter bør bruke mer tid på *forarbeidet* før en rekrutteringsprosess. Det vil si at de bør legge ned grundigere arbeid i å analysere dagens og fremtidens bemanningsbehov og utføre bedre stillingsanalyser. De har også litt å hente på å skrive oversiktlige og innholdsrike stillingsannonser. I tillegg bør det utarbeides *bedre strategiplaner* for selve rekrutteringsprosessen. Avslutningsvis ville bedriftene hatt nytte av å gjøre bedre *etter-evalueringer*, slik at de har større mulighet til å *revidere og videreutvikle* rekrutteringsprosessen.

ABSTRACT

The topic of this dissertation is strategic recruitment. The main question is, «*Strategic recruitment, how is the recruitment process in twelve Norwegian companies, and how can this be done more strategically?*»

There is a mutual agreement in the academic community that employees being one of the most important resources for an organization. Thus, making it essential to hire the correct and qualified employees, so that the business acquire the relevant resources to survive and become successful. To perform such an action, it is beneficial to have a strategic approach when conducting recruitment. The purpose of this study is to investigate how the recruitment process is performed at a selected number of companies. I analyze how formalized and strategically anchored the recruitment process is. In addition, I will present some suggestions for improvement.

The basis and inspiration for this study is derived from a *6-step recruitment model*, developed by Fredriksen & Sjørebø (2013), and the matrix - *intuition or strategic anchoring; Informal or formalized*, developed by Jan Ivar Fredriksen (2017). The model describes how companies can strategically influence their recruitment efforts using six different steps. The first five steps concern the recruitment, while step six concern the selection process. The matrix is based on the recruitment model and presents four possible placements based on how formalized and strategically anchored the work is performed. The study addresses the following research questions:

1. *How does the recruitment process take place?*
2. *To what extent are formalized routines used in the recruitment process?*
3. *To what extent do companies work strategically with recruitment?*

To answer the question, I have conducted a qualitative study, and chosen multiple case study as research strategy. I conducted twelve in-depth interviews, which will be the main source of empirical data during this study. The interviews were conducted with individuals who actively participate in the recruitment process. In addition, I established a document survey and a written survey which I transmitted to the participant to supplement data obtained through the interviews.

The result of the study indicates that there are both great similarities and differences in how the informants perform their recruitment processes. A central distinction involves private and public enterprises, and concern how their processes are in accordance to regulations. Furthermore, the findings indicate that the majority of the informants are formalized and have clear procedures for recruitment. The main result is that companies should spend more resources on the *preparation* of a recruitment process. More precisely, they should invest more work into investigating the background for the staffing needs, both current and in the future. They should also prepare job analysis and write a comprehensive job advertisement. In addition, *better strategy plans* should be developed for the actual recruitment process. As a conclusion, one can acknowledge that all companies would benefit from conducting *better evaluations*, as this would lead to greater opportunity to *improve the recruitment process*.

INNHALDFORTEGNELSE

FORORD	i
SAMMENDRAG	ii
ABSTRACT	iii
FIGURLISTE	vi
MODELLOVERSIKT	vi
TABELLISTE	vi
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Formål	2
1.2 Avhandlingens oppbygging	2
2.0 TEORETISK RAMMERVERK	3
2.1 Strategi	4
2.1.1 Hva er strategi?	4
2.1.2 Hva innebærer strategisk tenkning?	5
2.1.3 Strategisk tenkning knyttet opp mot rekrutteringsprosesser	5
2.2 Rekruttering	6
2.2.1 Hva er rekruttering?	6
2.2.2 Ulike definisjoner	7
2.2.3 Rekruttering i forhold til «strategisk rekruttering»	7
2.3 Strategisk HRM	8
2.3.1 Ulike definisjoner	8
2.3.2 Hva er strategisk HRM?	9
2.4 Strategisk Rekruttering	10
2.4.1 Hvorfor er strategisk forankret rekruttering et sentralt tema?	10
2.4.2 Ulike definisjoner	11
2.4.3 Hva vil det innebære å være strategisk forankret?	12
2.4.4 VRIO-rammeverket og strategisk rekruttering	13
2.4.5 Organisatorisk rekrutteringsprosess	14
2.5 6-trinns rekrutteringsmodell	16
2.6 Forskningsspørsmål og forskningsmodell	21
3.0 METODISK TILNÆRMING	23
3.1 Forskningsmetode	23
3.2 Forskningsstrategi og design	24
3.2.1 Casestudie som forskningsstrategi	25
3.3 Innsamlingsteknikker	26
3.3.1 Dokumentundersøkelse	26
3.3.2 Dybdeintervju	26
3.3.3 Skriftlig spørreundersøkelse	28
3.4 Dataanalyse	29
3.4.1 Dokumentanalyse	29

3.4.2 Dybdeintervjuet	30
3.4.3 Skriftlig spørreundersøkelse	31
3.5 Validitet og reliabilitet	31
3.5.1 Intern gyldighet	31
3.5.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet)	32
3.5.3 Pålitelighet.....	32
3.6 Etikk	33
4.0 ANALYSE	35
4.1 Stillingsannonse	35
4.2 Informantene	37
4.3 Hvordan informantene arbeider med rekruttering.....	37
4.3.1 Rekrutteringsprosessen	38
4.3.2 Formell eller uformell.....	42
4.3.3 Intuitiv eller strategisk	43
4.3.4 Sammendrag av rekrutteringsprosessene.....	45
4.4 Skriftlig spørreundersøkelse	50
5.0 DISKUSJON	52
5.1 Forsknings spørsmål 1: Hvordan foregår selve rekrutteringsprosessen?	52
5.1.1 Trinn 1 - Bakgrunn for bemanningsbehovet.....	52
5.1.2 Trinn 2 - Oppgaver som skal løses	53
5.1.3 Trinn 3 - Stillingsanalysen.....	54
5.1.4 Trinn 4 - Stillingsbeskrivelsen.....	54
5.1.5 Trinn 5 – Kompetanseprofilen.....	55
5.1.6 Trinn 6 - Rekrutteringsprosessen.....	56
5.2 I hvilken grad benyttes formaliserte rutiner i rekrutteringsprosessen?	58
5.3 I hvilken grad arbeider bedriftene strategisk med rekruttering?	59
5.4 «Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?»	61
6.0 KONKLUSJONER	64
6.1 Teoretiske Implikasjoner	65
6.2 Praktiske Implikasjoner	65
6.3 Videre forskning	66
REFERANSELISTE	68
VEDLEGG.....	71
Vedlegg 1 – Utsendt mail til bedrifter	71
Vedlegg 2 – Intervjuguide	72
Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD.....	74
Vedlegg 4 – Skriftlig spørreundersøkelse.....	76

FIGURLISTE

Figur 1: Interaksjon mellom seleksjon /rekruttering og andre HRM-system	s.10
Figur 2: Firefeltsmatrise- Intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formelt	s.20
Figur 3: Komponenter i dataanalysen: en interaktiv modell	s.29
Figur 4: Plassering av informantene i firefeltsmatrisen	s.62

MODELLOVERSIKT

Modell 1: Modell over en organisatorisk rekrutteringsprosess	s.16
Modell 2: 6-trinns rekrutteringsmodell	s.19
Modell 3: Forskningsmodell	s.22

TABELLISTE

Tabell 1: Oversikt over bøker og artikler i teorikapittelet	s.3
Tabell 2: Forskjellen på rekruttering og seleksjon	s.6
Tabell 3: Oversikt over funn; Stillingsannonser	s.35
Tabell 4: Oversikt over informantene	s.37
Tabell 5: Oversikt over funn: Rekrutteringsprosessen	s.38
Tabell 6: Oversikt over funn; Formell/Uformell	s.42
Tabell 7: Oversikt over funn; Strategisk/intuitiv	s.43
Tabell 8: Oversikt over svar fra skriftlig spørreundersøkelse	s.51

1.0 INNLEDNING

Iversen (2016) sier at riktig arbeidskraft til riktig tid er mer essensielt nå enn noen gang. Vi lever i et kunnskapssamfunn, og ansatte er en av bedriftens viktigste ressurser (Skorstad, 2015). Forskning på *rekruttering* som fenomen har økt betraktelig de siste 30 årene. Interessen for hvordan HRM-avdelinger kan bistå virksomheten med å skape ønskede resultater ved hjelp av menneskelige ressurser har økt (Breugh & Starke, 2000). I følge Iversen (2017) er rekruttering en strategisk funksjon i enhver virksomhet. For å utøve suksessfull rekruttering kreves det god kompetanse og grundige strategier for hvordan rekrutteringsprosessen skal utøves fra A til Å. Litteraturen viser at det har vært mye forskning på rekruttering, men lite fokus på det strategiske aspektet knyttet til denne prosessen (Greer et al., 2016). På bakgrunn av overnevnte er det interessant å undersøke fenomenet *strategisk rekruttering*, og se i hvor stor grad slikt arbeid utføres blant noen utvalgte bedrifter.

Med inspirasjon fra artikkelen «*Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*» skrevet av Jan Ivar Fredriksen og Øystein Sørebo (2013) og firefeltsmatrisen - *Intuisjon eller strategisk forankring: uformelt eller formalisert* utviklet av Jan Ivar Fredriksen (2017), ønsker jeg å belyse følgende problemstilling:

«Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?»

I følge Ployhart (2006) er «The war of talent» av stor betydning for virksomheter rundt om i verden. Det vil si, klarer virksomheter å møte fremtidens kompetansebehov ved å skaffe og beholde kompetente medarbeidere. Rekruttering er ifølge Taylor & Collins (2000) den mest kritiske funksjonen innen HR, for at virksomheten skal overleve og være suksessfull over tid. Videre sier de at rekruttering er et viktig verktøy for å sikre at bedrifter har de menneskelige ressursene som trengs for å oppnå valgt strategisk retning, og for å være innovative og vokse inn i fremtiden.

I følge Iversen (2017) koster en feilrekruttering tilsvarende en - til to årslønner. Videre skriver han i sin artikkel at kun femti prosent av rekrutteringer er vellykkede, og dette er et urovekkende høyt tall. Skorstad (2015) sier det kan være gunstig med fortløpende evalueringer, slik at bedriftene kan ta lærdom og eventuelt forbedre rekrutteringsprosessen ved behov. En grundig og gjennomtenkt rekrutteringsprosess vil dermed være formålstjenlig for de fleste virksomheter (ibid.) Kombinasjonen av ansattes individuelle ferdigheter og kompetanse, utgjør virksomhetens kapabiliteter. En unik sammensetning av medarbeidere kan bidra til at man

presterer bedre enn andre bedrifter (Ulrich, 2017). Videre sier Ulrich (2017) at for å vinne kampen om talentene må lederne i samarbeid med HR i større grad skape effektive organisasjoner. For å klare dette må bedriften redefineres, og en må jobbe kontinuerlig med å utvikle kapabilitetene og ressursene, og bli en integrert del av HR-praksisene som allerede eksisterer.

1.1 Formål

Formålet med studien er todelt. Først ønsker jeg å tilføre fagområdet et teoretisk bidrag ved å gjennomføre en grundig litteraturgjennomgang. Jeg vil utføre en begrepsavklaring og gjennomgå eksisterende konseptuelle tilnærminger og studier på området. Videre vil jeg tilføre empiri med en kvalitativ undersøkelse. Målet har vært å få et bedre innblikk i hvordan rekrutteringsprosessen blir utført og hvor strategisk forankret den er. Ved å undersøke flere bedrifter og sammenligne funnene opp imot eksisterende teori kan jeg forhåpentligvis bidra til god innsikt i hva strategisk rekruttering er og hvordan rekrutteringsprosesser utføres.

I tillegg vil en slik studie ha et praktisk bidrag. I denne avhandlingen avdekker jeg og gir mange praktiske eksempler på hvordan ulike bedrifter arbeider med rekruttering. I tillegg har jeg gjennomført en studie av femti stillingsannonser som viser at det er veldig varierende kvalitet på utlyste annonser. Disse funnene kan bidra til at bedrifter skjønner hvor viktig forarbeidet til rekruttering er. Utgangspunktet er som nevnt en 6-trinns rekrutteringsmodell og matrisen intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert, som posisjonerer mine informanter etter hvor strategiske og formaliserte de er i sine rekrutteringsprosesser. Håpet er at bidraget kan brukes som et verktøy i det rent operative rekrutteringsarbeidet innad i bedrifter.

1.2 Avhandlingens oppbygging

I kapittel 2 introduseres det teoretiske grunnlaget for avhandlingen og består av sentrale begrep, modeller og tidligere forskning. Dernest fremstilles forskningsspørsmål med påfølgende forskningsmodell. Kapittel 3 gjennomgår mine metodiske valg. Dette inkluderer studiens metode, forskningsdesign og innsamlingsteknikker. Analysen av innsamlet data blir presentert i kapittel 4, og diskusjon kommer i kapittel 5. Avslutningsvis i kapittel 6 presenteres oppgavens konklusjoner med svar på problemstilling. I tillegg beskrives teoretiske og praktiske implikasjoner, og videre forskning.

2.0 TEORETISK RAMMERVERK

I dette kapittelet vil jeg ta for meg relevant litteratur og tidligere forskning knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene. Hovedtemaet for avhandlingen er strategisk rekruttering. Fredriksen (2017, s.166) sier at «strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet er nødvendig for å sikre virksomheter kompetente, motiverte og tilfredse medarbeidere. I tillegg øker det muligheten for god overenstemmelse mellom jobbkrav og medarbeidernes yteevne». Fokuset vil være på forarbeidet og gjennomføringen av selve rekrutteringsprosessen sett i et strategisk forankret lys.

Nedenfor har jeg utarbeidet en tabell som viser hovedartiklene og bøkene jeg har brukt:

Forfatter og Tittel	Tema	Begreper	Konklusjoner
James A. Breugh & Mary Starke, 2000 «Research on Employee Recruitment: So many studies, So many remaining questions»	Rekruttering	Rekruttering Organisatorisk rekrutteringsprosess	Presenterer et organisatorisk rammeverk over rekrutteringsprosessen. Konkluderer med at virksomheter ignorerer eller legger liten vekt på faktorer som påvirker forholdet mellom de rekrutteringsaktiviteter som utføres og det ønskede rekrutteringsutfallet.
Taylor S.M & Collins C.J. (2000) "Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of Research and Practice"	Rekruttering	Strategisk rekruttering VRIO-modellen	Konkluderer med at forskning og praksis må bringes nærmere hverandre. Videre må rekruttering utføres på organisasjonsnivå og ikke på et individuelt nivå. I tillegg bør det fokuseres mer på hvordan rekrutteringspraksiser kan bidra til vedvarende konkurransefordeler.
Fredriksen, J.I & Sørebø Ø. (2013) «Rekruttering av medarbeidere: fra intuisjon til strategisk forankring».	Strategisk rekruttering	Strategisk rekruttering Bemanningsbehov Rekrutteringsprosessen Stillingsbeskrivelse	Konkluderer med at medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurser. I tillegg at rekrutteringsprosessen er en kritisk prosess. De har utviklet en 6-trinns modell for hvordan virksomheter kan utføre strategisk forankret rekruttering.
Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective	Strategisk rammeverk og VRIO-modellen	Ressursbaserte synet Strategisk ledelse HRM	Fokus på hvordan HR-systemer kan bidra til vedvarende konkurransefortrinn. Må utvikle og utnytte organisasjonens kompetanse. Konkludert med at virksomhets-spesifikk kompetanse endres over tid. Derfor må man hele tiden tilpasse seg markedet for å oppnå konkurransefortrinn.
Millmore, M. (2003). Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection? <i>Irish Journal of Management</i> , 24(1), 87.	Strategisk rekruttering og seleksjon	HRM Strategisk rekruttering Rekruttering Seleksjon Strategi	Konkluderer med at strategisk forankret rekruttering har klare forretningsmessige fordeler. Forskning derimot viser at slik tenkning ikke eksisterer blant mange virksomheter. Rekruttering domineres fortsatt av det tradisjonelle synet, og strategisk tenkning blir ikke vektlagt.
Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and strategic recruiting: where have we been, where can we go from here?. <i>Journal of Management</i> , 41(5), 1416-1445.	Strategisk rekruttering	Rekruttering Strategisk HRM Det ressursbaserte synet Strategi Menneskelig kapital	Har utviklet en modell for strategisk rekruttering. Den beskriver hvordan rekruttering må integreres med andre HRM-funksjoner, men i tillegg hvordan bestemte prosesser og resultater utfolder seg for å påvirke rekrutteringsresultatene. Introduserer to nye konsepter, horisontal strategisk rekruttering og vertikal strategisk rekruttering som identifiserer nye muligheter for rekrutteringsforskning.
Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2015). Strategisk HRM 1 – Ledelse, organisasjon, strategi og regulering	Strategisk HRM	Strategi HRM Strategisk HRM VRIO Menneskelige ressurser	Tar opp sentrale tema innenfor Strategisk HRM. Vektlegger hvor viktig det er å koble HRM opp mot strategi for å nå ønskede resultatmål. I tillegg en beskrivelse av hvordan virksomheter kan benytte menneskelige ressurser for å skape varige konkurransefortrinn.
Egerdal, Å. (Red.). (2017). <i>HR-boka</i> . Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.	HR	HR Rekruttering av medarbeidere Operativ rekruttering Strategisk rekruttering	Ser på ulike temaer innenfor Human Resources. Beskrivelse av hvordan man skal utføre rekruttering sett i et strategisk perspektiv.
Fredriksen, J.I., (2017). <i>Varehandelsledelse</i> (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.	Strategisk Rekruttering	6-trinns rekrutteringsmodell Firefeltsmatrise Bemanningsbehov	Beskriver en 6-trinns rekrutteringsmodell. I tillegg utviklet en firefeltsmatrise som ser på om rekrutteringen er strategisk/intuitiv og formell/uformell.

Tabell 1: Oversikt over bøker og artikler i teorikapittelet

Første del av kapittelet tar for seg sentrale begreper knyttet til problemstillingen. Begrepene strategi, rekruttering og strategisk human resource management vil først forklares, da dette er betydningsfullt i forhold til problemstillingen. Hovedbegrepet strategisk rekruttering vil bli dernest bli presentert, samt *6-trinns rekrutteringsmodell* og matrisen - *intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert* nevnt tidligere. Avslutningsvis vil jeg beskrive forskningsspørsmål og forskningsmodell.

2.1 Strategi

Bedrifter arbeider kontinuerlig med å utvikle gode strategier slik at de når overordnede mål, som også er viktig i rekrutteringsarbeidet. Strategisk rekruttering bygger på at virksomheter lager gode og gjennomtenkte strategier på hvordan rekrutteringsprosessen skal utføres, og forankres i overordnede målsettinger. Det er derfor naturlig å forklare begrepet «strategi».

2.1.1 Hva er strategi?

I årenes løp har det kommet mange ulike definisjoner på begrepet strategi. Flere assosiasjoner er knyttet til begrepet, og det er derfor vanskelig å finne en bestemt definisjon. Alfred D. Chandler Jr. (referert i Nickols, 2016, s.1) definerer strategi som «*The determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources for carrying out these goals*». En annen definisjon formulert av John Bryson (referert i Nickols, 2016, s.2) lyder slik; “*Strategy is a pattern of purposes, policies, programs, actions, decisions, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it*”. En tredje definisjon er; «*Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder’s expectations*» (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, s.3)

Som vi ser fra de ulike definisjonene omhandler strategi å utvikle en *langsiktig og helhetlig* plan for bedriften, slik at en sammen kan nå de overordnede målene. Dette innebærer å ta de beste valgene, bestemme konkrete handlingsplaner og allokere ressursene på en effektiv og smart måte. Strategier skal fortelle hva som er best å gjøre her og nå, men hovedfokuset bør være på hvordan dette kan være formålstjenlig for virksomheten i fremtiden. I tillegg viser de tre definisjonene at en strategi skal vise hva en virksomhet er, hva den gjør og hvorfor den gjør det den gjør for å nå de satte målene. Dermed mener jeg at de to siste definisjonene sammen oppsummer best hva jeg har lagt til grunn for strategisk tenkning i forhold til denne avhandlingen.

2.1.2 Hva innebærer strategisk tenkning?

For å forstå hva strategisk tenkning innebærer må man ha innsikt i hvordan relasjonen mellom interne og eksterne omgivelser fungerer. Videre hvordan virksomheten kan anvende og forme dette forholdet. I tillegg handler det om å oppfatte forholdet mellom virksomhetens handlinger og dens resultat (Saloner, Shepard & Podolny, 2001, s.3). Strategi handler om å forsikre seg om at virksomheten har de ressursene, kompetansen og erfaringene som kreves for å skape mulige konkurransefortrinn. I følge Jacobsen & Thorsvik (2002) er strategi knyttet til det å nå et mål. For å nå målet er virksomheten nødt til å ta ulike valg med hensyn på hvilke aktiviteter som skal inngå og ikke inngå i strategien. En bør bestemme hvilke aktiviteter man skal utføre, hvordan de skal utføres og hvem som skal utføre de (Mikkelsen & Laudal, 2016). For å utvikle gode strategier er det viktig at aktivitetene og ressursene er gjensidig konsistente og fremhever hverandre. Slik blir det en bedre helhet som enklere lar det gjøre å nå målet. Gode strategier er nødvendig også for å møte en usikker fremtid (ibid.).

2.1.3 Strategisk tenkning knyttet opp mot rekrutteringsprosesser

Strategisk planlegging er et sentralt og viktig tema for en virksomhet. Mange tenker først og fremst på strategier knyttet til økonomi, teknologi, markedsføring og produksjon, men like viktig er strategier knyttet til de menneskelige ressursene innad i bedriften (Grimsø, 2004). Når det skal gjennomføres rekrutteringsprosesser er det viktige strategiske valg som må tas, og vil omhandle spørsmål som: *Hvem* skal vi rekruttere og *hvordan* skal vi gjennomføre selve rekrutteringsprosessen? For å svare på disse spørsmålene er det viktig å se valgene som utføres i forbindelse med virksomhetens overordnede strategier. Alle avdelingene innad i bedriften har utviklet ulike del – og hovedstrategier for å nå sine mål. Disse strategiene må koordineres med hverandre, slik at de kan samarbeide for å nå virksomhetens målsetting. Dermed er det viktig at bedriften vurderer hvilke aktiviteter som skal inngå eller ikke i rekrutteringsprosessen, slik at overordnede mål blir nådd.

I større bedrifter er det ofte en HRM-avdeling som tar seg av nyansettelser, og som utarbeider strategier for hvordan kapre de beste medarbeiderne. I følge Mikkelsen & Laudal (2016) er det en interaksjonseffekt mellom HRM-praksiser som blir utført, de strategiene som virksomheten har valgt og selve sluttresultatet. Dette viser at de valg og strategier som blir tatt i forhold til en rekrutteringsprosess også vil avhenge av de andre strategivalgene tatt innad i virksomheten.

2.2 Rekruttering

For å forstå *strategisk rekruttering*, er det også hensiktsmessig å forklare begrepet «rekruttering», med å definere hva som ligger i begrepet og avklare hvorfor det er sentralt. Selve rekrutteringsprosessen blir forklart senere i kapittelet.

2.2.1 Hva er rekruttering?

Rekruttering og seleksjon brukes om hverandre uten klare begrepsmessige skiller i Norge. I den engelskspråklige HRM-litteraturen derimot skiller de ofte mellom de to. Seleksjon omfavner det å velge ut den kandidaten som er best egnet for ansettelse, mens rekruttering handler om å legge til rette for dette valget (Orlitzky, 2007). Altså, rekruttering er prosessen forut for selve seleksjonsprosessen. Det å rekruttere vil da si å utforme ulike metoder for å identifisere og tiltrekke seg de aktuelle kandidatene for en stilling, både eksternt og internt innad i virksomheten (Egerdal, 2017). Sentrale oppgaver er: kartlegging av behov, planlegging av hvilke aktiviteter som skal gjennomføres og identifisere hvem de ønsker som målgruppe. Rekrutteringsprosessen omhandler også selve seleksjonen av kandidatene. I arbeidet inngår det å bestemme hvilke kanaler som skal brukes under prosessen, og gjennomgå de ulike utvelgelsesmetoder, som for eksempel evne- og personlighetstester og intervjuteknikker som kan benyttes. Til slutt bør en gjennomføre referansesjekker (ibid.). Ansettelsesprosessen bør videre forankres i gjeldene lover og forskrifter. Mikkelsen & Laudal (2016) har satt opp en fin oversikt over hva som skiller rekruttering og seleksjon:

REKRUTTERING	SELEKSJON
Metoder og handlinger en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte	De metodene man benytter for å velge mellom de ulike kandidatene som er tilgjengelige for en stilling
Merkevarebygging internt og eksternt for å beholde og tiltrekke seg attraktive ansatte	Gjennomgang av søknader og Cv
Kommunisere arbeidsgivers verdibudskap	Gjennomføring av intervju
Intern stillingsbeskrivelse: oversikt over oppgaver og ansvaret som stillingen skal inneholde	Bruk av personlighetstester i seleksjon
Utarbeidelse av stillingsspesifikasjoner: Kunnskap, ferdigheter og andre krav	Bruk av evnetester i seleksjon
Analysér og aktiv bruk av rekrutteringskilder (aviser nettsider og sosiale medier)	Referanseintervju
Generell kommunikasjon om virksomheten: Informasjon om aktivitet, ledige stillinger og hendelser	Vurderingssenter
Kontakt med skoler, høyskoler eller universitet for å tiltrekke seg gode kandidater	Lederseleksjon

Tabell 2: Forskjellen på rekruttering og seleksjon (Mikkel & Laudal, 2016, s.141)

I avhandlingen ser jeg på hele rekrutteringsprosessen som omfatter både rekruttering og seleksjon. Bruker rekrutteringsprosess som en fellesbenevnelse, men never samtidig rekruttering og seleksjon som uavhengige begrep forankret i teorien ovenfor.

Rekruttering og seleksjon er en sentral del av arbeidet som utføres av HRM-avdelinger og består av innhenting, utvikling og belønning av arbeidstakerne. I flere tilfeller utføres dette arbeidet av linjeledere med lite kunnskap, men som Mullins (2010) sier: «*If the HRM function is to remain effective, there must be consistently good levels of teamwork, plus ongoing co-operation and consultation between line managers and the HR managers*» (referert i French & Rumbles, 2010, s.170). Dette bør også være tilfellet i rekruttering og seleksjon, og HR-ledere kan være en viktig kilde til kunnskap og ferdigheter på dette området (French & Rumbles, 2010). Litteratur innen fagfeltet viser at seleksjonsprosessen har fått mest fokus i tidligere forskning.

2.2.2 Ulike definisjoner

Lik strategi, er begrepet rekruttering definert på flere ulike måter. Barber (referert Breugh & Starke, 2000, s.407) definerer det slik; «*Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees*». En annen kjent definisjon utformet av Taylor & Collins (2000, s.2) forstår rekruttering slik; «*recruitment includes the set of activities undertaken by the organization for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks, and retaining them at least for the short term*».

Seleksjon derimot kan defineres som «*the process of collecting and evaluating information about an individual in order to extend an offer of employment. Such employment could be either a first position for a new employee or a different position for a current employee. The selection process is performed under legal and environmental constraints and addresses the future interests of the organization and of the individual*» (Barrick, Field & Gatewood, 2011). Bratton & Gold (2007) skiller rekruttering og seleksjon slik: «*Recruitment is the process of generating a pool of capable people to apply for employment to an organization. Selection is the process by which managers and others use specific instruments to choose from a pool of applicants a person or persons more likely to succeed in the job(s), given management goals and legal requirements*» (referert i French & Rumbels, 2010, s.170)

2.2.3 Rekruttering i forhold til «strategisk rekruttering»

Rekrutteringsprosessen er å tiltrekke seg de riktige kandidatene som kan dekke virksomhetens behov når det kommer til de menneskelige ressursene, og hvilke aktiviteter som skal

gjennomføres for å klare dette. I overnevnte definisjoner er det lite fokus på strategisk tenkning. Hovedfokuset ligger i å tiltrekke seg arbeidstakere, men det er ikke lagt vekt på *hvilke* mennesker virksomheten har behov for, og heller ikke den langsiktige planleggingen som kjennetegner strategisk rekruttering. Forskningen har fokusert på det generelle aspektet ved rekruttering, og unnlatt å trekke inn hvordan man kan utnytte rekrutteringsprosesser. Hvor vellykket en prosess blir avhenger av hvor godt forarbeidet er utført i de første fasene (Carlson, Connerly & Mecham, 2002, referert i Mikkelsen & Laudal, 2016). Dette bekrefter Iversen (2016) som sier at fallgruvene i rekrutteringsprosessen er mange; for eksempel allerede i startfasen med å ikke definere krav til arbeidstakeren, ønsket utdanning og personlige egenskaper godt nok.

Rekrutteringsprosesser i dag vektlegger sjelden kontinuerlig planlegging av hvilke medarbeidere det er behov for, og hvordan behovet vil bli i fremtiden. Kontinuerlig planlegging er viktig for å lykkes med rekrutteringsprosesser, men har blitt oversett tidligere. Det er viktig at denne planleggingen er integrert i den overordnede strategien til virksomheten. Hvis HR-avdelingen og de ansvarlige for rekrutteringen ikke er en del av den overordnede planleggingen innad i virksomheten, kan rekrutteringen lett bli reaktiv; «her og nå» - perspektiv. I stedet ønskes en proaktiv rekrutteringsprosess hvor en planlegger, finner løsninger på problemer som kan oppstå og tenker fremover (Egerdal, 2017). Det er her strategisk rekruttering kommer inn. Fokuset bør være mer på rekrutteringsdelen enn på selve seleksjonsprosessen.

2.3 Strategisk HRM

Rekrutteringsprosessen er en viktig aktivitet utført i HRM-avdelingen. Innenfor HRM-feltet har litteraturen skiftet fokus fra å se HRM som en egen enhet, til å bli en avdeling som samarbeider med resten av virksomheten, og i fellesskap lager strategier. Dette synet blir kalt «Strategisk HRM», heretter forkortet SHRM. Strategisk rekruttering bygger på denne tankegangen, med å også integrere strategisk tenkning i arbeidet.

2.3.1 Ulike definisjoner

Human Resource Management (HRM) er *“et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjonen”* (Mikkelsen & Laudal, 2016, s.31). I boken «Managing Human Assets» av Michel Beer et al. (referert i Kaufmann, 2015, s.392) sier de følgende: *«Human Resources management (HRM) involves all management decisions and actions that*

affect the nature of the relationship between the organization and its employees – its human resources”.

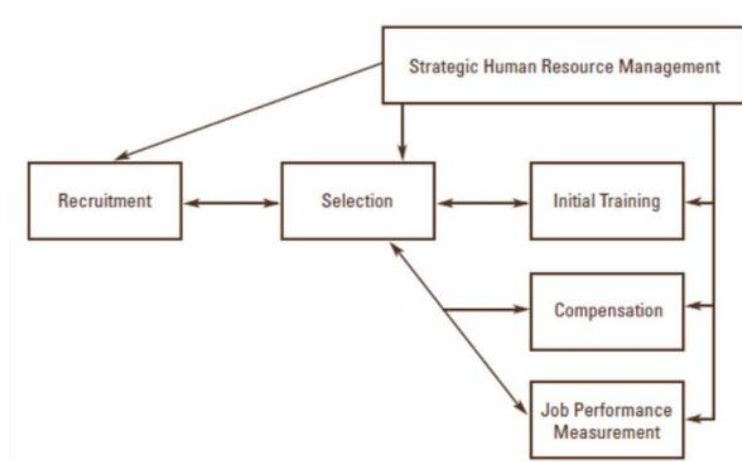
Mikkelsen & Laudal (2016, s.37) definerer strategisk human resource management (SHRM) som: «*Planlagte human-resource-aktiviteter med formål å sette organisasjonen i stand til å nå sine mål og oppnå konkurransemessige fordeler*». SHRM-uttrykket brukes altså når HRM-avdelingen bidrar til å «utvikle og realisere virksomhetens strategi» (ibid.). Altså, SHRM har som mål å finne en god tilpasning mellom virksomhetens strategi og de ulike HRM-praksiser som utføres i virksomheten. Formålet er å knytte HRM til den overordnede strategien ved å koble de ulike HRM-funksjonene med hverandre og med selve foretterningsstrategien (Phillips & Gully, 2015).

2.3.2 Hva er strategisk HRM?

Det som skiller SHRM fra vanlig HRM er at fokuset ligger på virksomhetenes prestasjoner og ikke de individuelle ytelsene. I tillegg er HRM-praksisene løsninger på forretningsmessige problemer. Det vil si at man ikke ser på hver enkelt HRM-praksis alene, men ser de i sammenheng med hverandre. Fokuset er altså hvordan HRM-avdelingen med alle de ulike praksisene kan samarbeide for å realisere virksomhetens mål. Det er helheten som er viktig, og det kreves dermed at HRM-avdelingen er en integrert del av virksomhetens strategi og overordnede mål (Phillips & Gully, 2015; Millmore, 2003).

HRM-avdelingen kan bruke de menneskelige ressursene strategisk innad i virksomheten, og organisere de slik at en sammen kan sette seg delmål og hovedmål, og på lengre sikt gjøre virksomheten mer lønnsom. Ved å arbeide strategisk kan virksomheten skape varige konkurransefortrinn (Mikkelsen & Laudal, 2016; Chowhan, 2016). I artikkelen til Kaufman (2015) fremheves det systematiske arbeidet for å integrere en kombinasjon av organisasjonsstruktur, forretningsstrategi og HR-system for å oppnå organisatorisk effektivitet. HR-systemet består hovedsakelig av fire komponenter: seleksjon, belønninger, utvikling og vurdering. De bør utvikle og se hvordan man kan innrette og integrere disse fire komponentene for å nå målene. SHRM handler altså om å hjelpe virksomheter med å utvikle og implementere metoder, slik at de mer effektivt kan bruke deres menneskelige ressurser til å skape og opprettholde konkurransefortrinn i et relativt konkurransepreget og globalisert marked. Et problem innen utførelsen av SHRM er at mange virksomheter bruker mye tid og ressurser på å analysere og planlegge strategier, men de bruker desto mindre tid på å implementere strategien innad i virksomheten (ibid.).

Forholdet mellom SHRM og rekrutteringsprosessen ser du i modellen nedenfor:



Figur 1: Interaksjonen mellom seleksjon/rekruttering og andre HRM system (Barrick et al., 2011, s.8)

Seleksjon og rekruttering har et nærmere forhold enn de andre HRM-aktivitetene, da begge omhandler å plassere individer inn i bedriften. De andre aktivitetene tar for seg medarbeidere etter de er ansatt (Barrick et al., 2011).

2.4 Strategisk Rekruttering

Tidligere i oppgaven har jeg beskrevet og kommet med ulike definisjoner på begrepene *strategi* og *rekruttering*. Det interessante er disse to begrepene sett i lys av hverandre. Strategisk forankring har blitt mer sentral når det gjelder de fleste aktiviteter. Dermed er det interessant å se hvordan bedrifter kan forankre rekrutteringsprosessene strategisk, slik at ønskede resultater nås.

2.4.1 Hvorfor er strategisk forankret rekruttering et sentralt tema?

Skal virksomheter nå sine visjoner og målsettinger er de avhengige av å ha medarbeidere som besitter kompetanse, ferdigheter og erfaringer som trengs for å lykkes i markedet. Dermed er rekruttering en viktig og flere ganger kritisk oppgave for virksomheter (Egerdal, 2017). Dessverre viser forskning at feilrekrutteringer ikke er uvanlig. Dårlig forarbeid, manglede kompetanse på rekruttering og dårlig tilrettelegging av nye arbeidstakere er noen av årsakene (Lian, 2016). Ole Iversen sier at det er enkle grep som skal til for å redusere antall feilansettelser. Et solid forarbeid med jobbanalyse er sentralt, og i tillegg vil en grundig gjennomgang av søkerne og et godt forberedt intervju danne et godt utgangspunkt (ibid.).

Rekruttering av medarbeidere er en hovedkilde for å skaffe konkurransefortrinn (Phillips & Gully, 2015). Taylor & Collins (2000) hevder til og med at rekruttering kan være «*the most*

critical human resource function for organizational success and survival» (s.304). Strategisk rekruttering skiller seg fra det tradisjonelle synet på rekruttering (Gully, Phillips & Kim, 2013). Det som kjennetegner strategisk rekruttering mest er at man kobler sammen virksomhetens strategi og kontekst opp mot rekrutteringsprosessen, aktivitetene tilknyttet rekrutteringen og selve utfallet (Phillips & Gully, 2015). I følge Phillips & Gully (2015) består strategisk rekruttering av fire viktige hovedområder, og disse er; Det ressursbaserte synet og VRIO-rammeverket (vil bli beskrevet under), Strategisk HRM (beskrevet i forrige delkapittel), menneskelig kapital og at man benytter seg av flere analysenivåer i stedet for å bare fokusere på ett.

Det er dessverre mange som tror at rekrutteringsprosessen starter når det blir en ledig stilling i virksomheten eller når det er et behov for flere medarbeidere. Skal virksomheter utføre vellykkede rekrutteringsprosesser er det nødvendig å ha både en strategisk og operativ art. Operativ rekruttering innebærer selve rekrutteringsprosessen. Essensen i god rekruttering er å gjennomføre grundige analyser før en bestemmer seg for å rekruttere. Skal virksomheten ansette noen nye? Er det nok å omorganisere og fordele arbeidsoppgaver på de som allerede er ansatt? Intern overtakelse av arbeidsoppgaver eller hente inn ekstern arbeidskraft? Automatisere arbeidsoppgaver? Dette er spørsmål HR-avdelingen i samråd med ledelsen i virksomheten må stille seg før valget om å rekruttere nye ansatte blir tatt (Egerdal, 2017).

2.4.2 Ulike definisjoner

Strategisk rekruttering referer til *«recruitment practices that are connected across levels of analysis and aligned with the goals, strategies, contexts, and the characteristics of the organization»* (Phillips & Gully, 2015, s.1417). Det danner grunnlaget for tilegnelse, utvikling og distribusjon av menneskelig kapital, og består av komplekse samspill og mønstre av individuelle ressurser som sammen kan skape konkurransefortrinn (ibid.).

I følge Egerdal (2017, s.281) vil strategisk rekruttering *«være det langsiktige overordnede arbeidet med «employer branding» (arbeidsgivers omdømmebygging) og langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging»*. De virksomheter som driver god strategisk forankret rekruttering har som oftest stødige strategier og metoder for hvilke rekrutteringspraksiser som fungerer. De har en god oversikt over hva virksomheten trenger av medarbeidere, både nå og fremover, og de har opparbeidet seg et godt omdømme i markedet. I tillegg har de en tydelig og gjennomtenkt rekrutteringsstrategi for å kapre de beste medarbeiderne.

2.4.3 Hva vil det innebære å være strategisk forankret?

I strategisk bemanningsplanlegging er det sentralt å rekruttere, beholde og utvikle ansatte, slik at en til enhver tid har det bedriften trenger for å være konkurransedyktig. Det handler videre om å finne riktig antall ansatte med den riktige kompetansesammensetningen. Dette bør vurderes løpende, slik at bedriften opprettholder fleksibilitet (Mikkelsen & Laudal, 2016). Som nevnt i innledningen sier Iversen (2017) at bare femti prosent av rekrutteringene karakteriseres som svært vellykkede. Videre sier han at en grundig evaluering av ansettelsesprosessen kan bidra til å øke dette tallet. Dermed er det viktig at prosessen blir evaluert fortløpende og nødvendige tiltak bør iverksettes.

Millmore (2003) argumenter i sin artikkel at rekruttering må inneholde tre gjensidig avhengige funksjoner for å bli klassifisert som strategisk. De tre funksjonene innebærer at rekrutteringen må være strategisk integrert, den må ha et langsiktig fokus og den må ha en mekanisme for å oversette strategiske krav til passende rekrutteringsspesifikasjoner. Strategisk rekruttering oppstår når praksis er integrert i virksomhetens planleggingsprosess, og planene er tilpasset de ansattes egenskaper og ferdigheter som anses å være kritisk for vellykket oppnåelse. Dette må igjen sees i lys av et langsiktig fokus, hvor intensjonen skal være å utvikle rekrutteringspraksiser som kan hjelpe virksomheten med å utvikle HR-egenskaper som anses kritiske for å oppnå langsiktig suksess. I følge Miller (referert i Millmore, 2003) er strategisk rekruttering å identifisere og velge de menneskene som best vil styre virksomheten og dens forretning i det lange løp. For å klare dette kreves det en kapasitet til å finne og forbedre de HR-egenskapene som er nødvendig for å forsikre suksessfull implementering av en virksomhets strategiske plan, og til å utvikle ett sett av rekrutteringsprogrammer og aktiviteter for å finne de ønskede medarbeiderne.

En essensiell del av det å drive med strategisk rekrutteringsarbeid er å ha en proaktiv tilnærming til problemet i stedet for en reaktiv tilnærming. I følge ordlisten på lederkilden.no vil en proaktiv tilnærming si at virksomheter «*handler i forventning av fremtidige problemer, behov eller endringer*», mens en reaktiv tilnærming vil si «*å handle som reaksjon på oppståtte problemer, behov eller endringer*». En mer proaktiv tilnærming når det kommer til rekrutteringsarbeid vil si at virksomheter kontinuerlig arbeider med å kartlegge markedet og prøver å finne potensielle kandidater. Slik vil aktuelle kandidater være tilgjengelige før det eventuelt dukker opp en ledig stilling innad i virksomheten (Egerdal, 2017). I tillegg er det viktig at det arbeides regelmessig med å kartlegge hvilke behov virksomheten har og at det foregår et tett samarbeid mellom linjelederen og HR-medarbeiderne. Er samarbeidet godt og HR-avdelingen får god innsikt i

virksomheten og dens behov, vil arbeidet kunne bidra til en vellykket rekrutteringsprosess som vil gagne hele virksomheten (ibid.).

2.4.4 VRIO-rammeverket og strategisk rekruttering

VRIO-rammeverket er en fin måte å forstå hvordan rekrutteringsaktiviteter og potensielle ansatte kan bli et vedvarende konkurransefortrinn. Rammeverket bygger på Barneys fire kriterier; verdifull, sjelden, ikke-imiterbar og ikke-substituerbar (Lado & Wilson, 1994). Den senere tid har også kriteriet organisasjon blitt lagt til. Det første en bør undersøke er om rekrutteringsprosessen skaper *verdi* for virksomheten. Forskning viser at rekrutteringen skaper verdi jo bedre gjennomtenkt selve utførelsen er og etter hvordan oppfølgingen er i etterkant. God oppfølging kan redusere de høye kostandene forbundet med rekruttering, og i tillegg redusere kostandene forbundet med feilansettelser (Taylor & Collins, 2000).

Videre må virksomheten utvikle et *sjeldent* sett med egenskaper blant medarbeiderne som ikke finnes hos konkurrentene. En virksomhets rekrutteringspraksis både tiltrekker og opprettholder, i så fall i kortere perioder en arbeidsstokk som besitter en sjelden kombinasjon av verdifulle egenskaper. Virksomheter som effektivt utvikler strategier når det gjelder rekrutteringspraksiser har større muligheter til å tiltrekke seg sjeldne talenter, fylle stillingene med kvalifisert arbeidskraft og samtidig beholde disse individene over tid (Taylor & Collins, 2000). I tillegg må denne prosessen, eller deler av den være vanskelig for konkurrentene å *imitere*. Hvis rekrutteringspraksisen er forankret i sosiale relasjoner og påvirket av kulturen og historien til virksomheten vil dette gjøre det vanskeligere for konkurrentene å imitere. Det siste av de fire kriteriene er *ikke-substituerbar*. Altså, det bør ikke være en tilsvarende lignende erstatning for ressursen. Hvis det finnes erstatninger er det enkelt for konkurrentene å fullføre samme rekrutteringsprosess (ibid.).

Det siste kriteriet som har kommet litt senere er *organisasjonen*. Hvis menneskelige ressurser skal være kilde til vedvarende konkurransefortrinn, må virksomheter organisere seg så de får størst mulig utnyttelse av de verdifulle, sjeldne, ikke-imiterbare og ikke-substituerbare ressursene innad i virksomheten (Taylor & Collins, 2000). Det essensielle for å skape vedvarende konkurransefortrinn er at virksomheter klarer å samarbeide og integrere de ulike aktivitetene som omfatter menneskelige ressurser. Blir dette arbeidet vellykket, vil det være vanskelig for andre virksomheter å kopiere og bruke den samme rekrutteringsprosessen (ibid.).

2.4.5 Organisatorisk rekrutteringsprosess

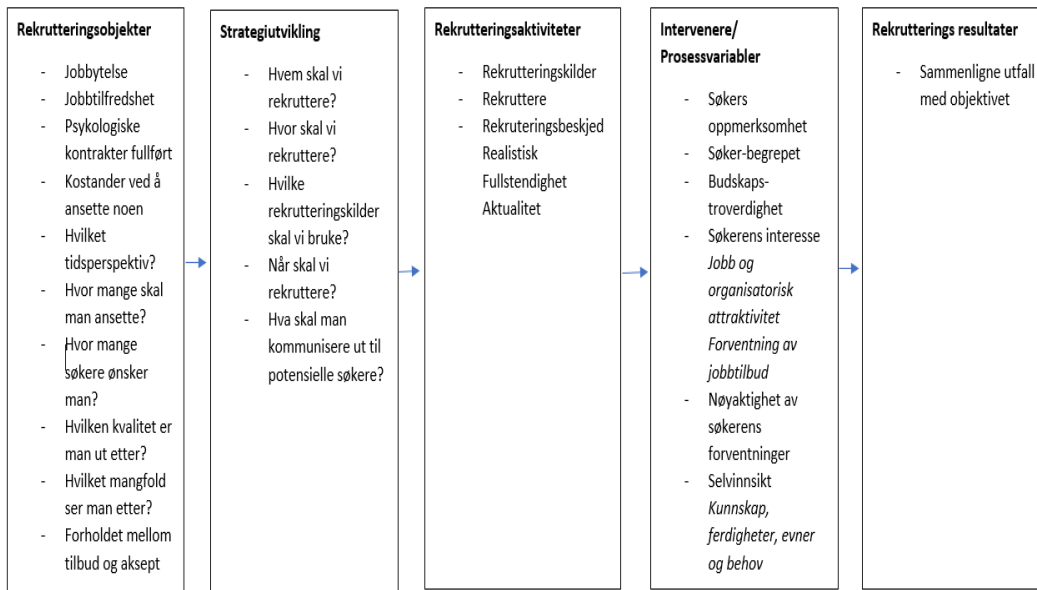
Mye av forskning på rekruttering har tidligere fokusert på effekten av ulike rekrutteringskilder, personene bak rekrutteringen og realistiske opplysninger om selve arbeidet. Derimot er flere forskere enige om at det burde være større oppmerksomhet på hele rekrutteringsprosessen, og ikke bare deler av den. I rekrutteringsarbeid er det viktig å ha en strategi for hvordan denne prosessen skal gjennomføres. I følge Breaugh & Starke (2000) er det essensielt å stille seg spørsmål som;

1. Hvilke typer av individer vil virksomheten rekruttere? Hvilken type kunnskap, ferdigheter og egenskaper er nødvendige?
2. Hvor skal det rekrutteres fra?
3. Hvilke rekrutteringskilder skal benyttes (aviser, internettbaserte løsninger eller sosiale medier)?
4. Når bør man rekruttere?
5. Hva skal kommuniseres internt eller eksternt? Hvilken beskjed skal virksomheten sende til potensielle søkere?

Første del av rekrutteringsprosessen ifølge Breaugh & Starke (2000) er finne rekrutteringsobjektene fokuset skal ligge på. Tidligere har det vært fokus på å få inn flest mulig søkere, altså kvantitet over kvalitet. Dette vil si at fokuset har vært på «pre-hire». Det vil si at virksomheten er opptatt av utfall som antall søkere, kvaliteten på disse søkerne, deres mangfold og antall søkere som godtar jobbtilbud. Hvis det er dette virksomheten vil fokusere på, bør også strategien utvikles i forhold til dette. Et annet syn som har blitt mer populært de siste årene er «post-hire»- utfall, det vil si at fokuset ligger på å få en oversikt over jobbtilfredsheten til de nyansatte, deres jobbprestasjon og om virksomheten klarer å leve opp til de psykologiske kontraktene som ble bygd underveis i rekrutteringsarbeidet (ibid.). I tillegg ønsker en å måle hvor store kostnader som går med til rekrutteringsarbeidet og finne ut hvor mye tid som blir brukt på en slik prosess. Dette er informasjon som er veldig nyttig, og som kan brukes til å lage gode strategier for fremtidige rekrutteringsprosesser. Er ikke rekrutteringsobjektene klarert på forhånd av en rekruttering, er det vanskelig å svare på strategiutviklingsspørsmål som; «hvem og hvor skal vi rekruttere?». Ved en godt utviklet rekrutteringsstrategi, som er del 2 i denne prosessen, er det større sannsynlighet for at virksomheten kan finne de aktivitetene som skal til for å oppfylle rekrutteringsobjektene.

I en rekrutteringsprosess er det viktig å forstå at noen rekrutteringsaktiviteter vil føre til ulike utfall. Det er viktig å ha oversikt over de faktorene som kan bidra til å forklare forholdet mellom rekrutteringsaktiviteter og selve utfallene. Dette er del fire i rekrutteringsprosessen. Det er hensiktsmessig å tenke over disse faktorene før selve rekrutteringsaktivitetene blir bestemt (Breugh & Starke, 2000). Faktorer som kan påvirke utfallet av rekrutteringen er for eksempel kommunikasjon. Kommunikasjonen til virksomheten bør være tydelig og troverdig, og den må bli forstått av mottaker, altså søkeren. I tillegg bør de som rekrutterer skape en interesse for potensielle søkere, og dette vil være enklere hvis virksomheten eller stillingen i seg selv blir sett på som positiv. Det er viktig at virksomheten klarer å opprettholde denne interessen, både før, underveis og etter rekrutteringsprosessen. Hvis en virksomhet ønsker å påvirke «post-hire»-utfall, er det viktig at de er sikker på at søkerne har en god oversikt over hva stillingen innebærer og om de er innforstått med sine kapabiliteter (kunnskap og ferdigheter) og ønsker for hva de vil få ut fra en slik stilling og fra sin arbeidsgiver. Ved å tilfredsstille ønskene til søkerne, er det også større sjanse for at de blir værende lengder innad i virksomheten (ibid.).

Har virksomheten en god oversikt over faktorer som påvirker hvordan utfallet blir, kan en nå se på hvilke rekrutteringsaktiviteter som bidrar til å tiltrekke seg de aktuelle søkerne. Dette kan være aktiviteter som avisannonser, annonser på internett, søkere som har søkt uten at en bestemt stilling har vært utlyst, rekruttering på skoler eller via nettverk. De som driver selve rekrutteringsprosessen og gjennomfører intervjuer kan også påvirke selve rekrutteringsresultatet. Enkelte av de som rekrutterer vil kanskje gi ut mer spesifikk informasjon til enkelte søkerne. Hvis søkeren tror på denne informasjonen og den er av spesiell betydning, vil dette kunne gi positive utfall. Også troverdigheten til den som gjennomfører rekrutteringen spiller en sentral rolle. Hvordan de som rekrutterer fremstiller seg overfor de aktuelle kandidatene vil påvirke om virksomheten får det ønskede utfallet de er ute etter. Altså, stemmen til den som rekrutterer kan gjøre en forskjell (Ryan et al, referert i Breugh & Starke, 2000). En tredje rekrutteringsaktivitet en bør tenke over er om den informasjonen som blir gitt ut til søkerne er realistisk og fullstendig. Det er viktig at virksomheter gir informasjon til søkerne som er jobberelaterte og aktuelle. I tillegg er det viktig å presentere både gunstig og ugunstig informasjonen (Phillips, referert i Breugh & Starke, 2000). Når denne prosessen er fullført, kan utfallet sammenlignes med objektene utarbeidet i starten av rekrutteringsfasen. Tilbakemelding på utført arbeid er viktig og denne informasjonen kan brukes til å forbedre senere rekrutteringsprosesser.



Modell 1: En modell over en organisatorisk rekrutteringsprosess (Breaugh & Starke, 2000)

2.5 6-trinns rekrutteringsmodell

Fredriksen & Sørebo (2013) har utviklet en 6-trinns rekrutteringsmodell som viser hvordan virksomheter strategisk kan gå frem under en rekrutteringsprosess. Modellen omhandler fremgangsmåten frem til bedriften har ansatt en ny medarbeider (Fredriksen, 2017). Prosessen er basert på strategisk planleggingslogikk. Det vil si at de starter med planlegging og avslutter med implementering (Fredriksen & Sørebo, 2013). Ved å benytte seg av denne modellen, skal bedrifter ha mulighet til å bedrive strategisk rekrutteringsarbeid og samtidig lukke gapet mellom teori og det som faktisk blir utført i praksis. I en kort undersøkelse av stillingsannonser har de funnet ut at det forberedende arbeidet til rekrutteringer ofte er lite systematisk gjennomført, og dermed kan det være fordelaktig å bruke mer tid på dette (ibid.).

Følgende seks forhold belyses i deres modell:

1. Bakgrunn for bemanningsbehovet
2. Oppgaver som skal løses
3. Stillingsanalysen
4. Stillingsbeskrivelsen
5. Kompetanseprofilen
6. Rekrutteringsprosessen

2.5.1.1 Rekruttering: Trinn 1 – 5

Trinn 1 i modellen starter med at bedriften avdekker hvordan selve bemanningsbehovet har oppstått. Her bør det bevisstgjøres hvorfor det har oppstått et behov for nyansettelse og deretter hva virksomheten trenger av tilført kompetanse. Det kan være flere grunner til at virksomheter trenger å ansette nye medarbeidere. Ofte skyldes det at en tidligere medarbeider slutter, det er nye arbeidsoppgaver eller økt arbeidsmengde som krever at det blir tilført mer arbeidskraft.

Når virksomheten har kartlagt bemanningsbehovet, kan en definere hvilke oppgaver som skal løses innad i virksomheten. På dette trinnet, altså trinn 2 bør det gjennomføres en grundig gjennomgang av hvilke oppgaver som skal utføres innad i virksomheten som helhet eller i den aktuelle avdelingen. Hvilke arbeidsoppgaver som skal løses kan sees opp mot ekstern og/eller intern effektivitet. Når det gjelder den eksterne effektiviteten kan følgende spørsmål stilles; Hvilken verdi leverer vi? Hvorfor velger kundene oss? Den interne effektiviteten bør vurderes opp mot hvordan arbeidsoppgavene gjennomføres i dag og om de er optimale. Andre hensyn en bør ta stilling til er riktig ressursbruk i forhold til økonomisk effektivitet, og om dagens situasjon vil være den samme som i fremtiden (Fredriksen & Sørebo, 2013). Proaktiv planlegging vil stå sentralt (Fredriksen, 2017).

Trinn 3 omfatter stillingsanalysen. En slik analyse har som hovedformål å skaffe informasjon om hva stillingen innebærer, og konkretisere stillingsinnholdet. Her kan det være lurt å stille seg spørsmålet om dagens oppgave- og ansvarfordeling er gunstig. Er det oppgaver som burde ha vært fordelt annerledes eller er det mulighet for at disse oppgavene eventuelt kan inngå i andres stillinger? Svar på disse spørsmålene vil gi informasjon om det virkelig er nødvendig og ansatte en ny medarbeider eller om det er mulig å omrokere eksisterende bemanning (Fredriksen & Sørebo, 2013).

Det 4 trinnet er stillingsbeskrivelsen, som gjerne er en konklusjon på stillingsanalysen. Det skal her gis en grundig innføring i hvilke arbeidsoppgaver som er aktuelle, ansvarsområder og hvilke rapporteringslinjer som stillingen omfatter. Stillingsbeskrivelsen består av blant annet av følgende (Fredriksen & Sørebo, 2013):

- Hovedoppgaver, deloppgaver, plikter og ansvar
- Ansvarsgrenser, underordnede og overordnede
- Rutiner, metoder og teknisk utstyr

En velskrevet stillingsbeskrivelse skal legge grunnlaget for rekruttering og videre seleksjon. En slik beskrivelse kan være et nyttig verktøy for å vurdere hvordan stillingen og den aktuelle kandidaten fungerer (Fredriksen, 2017).

Det nest siste trinnet, altså trinn 5 omfatter utforming av kompetanseprofilen. Her skal det avdekkes nødvendige kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper som kreves i den aktuelle stillingen. Dette innebærer å sette opp hvilke kriterier virksomheten har, til hvilke kvalifikasjoner og utdanning personen bør ha for å begynne i stillingen. Videre gjelder det hvilke krav som kreves i forhold til relevant erfaring/praksis og personlige egenskaper. Hva virksomheten vektlegger som viktig og relevant under en ansettelsesprosess er individuelt, men ofte blir personlige egenskaper oppfattet som viktigst (Fredriksen & Sørbo, 2013).

2.5.1.2 Seleksjon: Trinn 6

Avslutningsvis i prosessen kommer trinn 6, som er selve seleksjonen av de beste kandidatene for stillingen. Formålet er å finne de aktuelle kandidatene som oppfyller kriteriene nedskrevet i kompetanseprofilen. Det er viktig å gjennomføre de andre trinnene grundig før en starter på det siste trinnet. Hvis en har gjort et grundig forarbeid, ville dette danne et utgangspunkt for en mer bærekraftig rekrutteringsprosess (Fredriksen, 2017). Seleksjonsprosessen involverer flere valg for bedriften.

Det første en må gjøre er å velge *rekrutteringsmedia*. Bedriftenes egne medarbeidere kan ofte være aktuelle kandidater, og dermed kan det være lurt å kunngjøre stillinger internt. Dette kan gjøres via egne internett – og intranettsider eller på oppslagstavler på kontoret. Dagens rekrutteringskilder er svært preget av digitale løsninger. Ofte brukte nettsider er finn.no, jobbnorge.no og monster.no. Videre har sosiale medier, som Facebook og LinkedIn blitt mer populært å bruke. Flere av arbeidsgiverne er i dag aktive på disse mediene på leting etter attraktive arbeidstakere (Fredriksen, 2017). Slike medier beskrevet ovenfor er tidseffektive og i tillegg er kostnadsnivået betraktelig lavere enn de mer tradisjonelle metodene som for eksempel avisannonsering.

I tillegg har det i de senere årene blitt mer vanlig å bruke *rekrutterings – og bemanningskonsulenter*. Tjenesten kan kjøpes av arbeidsgivere for så å si alle stillinger, men blir ofte benyttet for rekruttering av ledere og nøkkelpersoner (Fredriksen og Sørbo, 2013). Hovedgrunnen til at mange velger å sette bort rekrutteringsprosessen er for å få tilgang til større søkerportefølje og kontaktnett, gjennomføre prosessen mer effektivt og i tillegg ha tilgang til eksperter på området. Slike byrå har også ansatte som er sertifisert til å ta ulike personlighets-

og evnerelaterte tester (Mikkelsen & Laudal, 2016). Det er kostbart å bruke slike bemanningsbyrå. Siden rekrutteringsprosessen består av flere delprosesser, er det dermed vanlig å hente inn ekstern hjelp til enkeltdeler. Noen ønsker hjelp til screening, mens andre trenger hjelp til å utføre de forskjellige testene (ibid.).

Etter stillingen er lyst ut er neste steget å foreta utvelgelse av de best kvalifiserte søkerne. Et grundig arbeid i de foregående trinnene vil gjøre arbeidet med utvelgelsen lettere. Utvelgelsen av kandidater vil i første omgang foregå ved hjelp av søkers søknad og CV. Søknaden er søkerens egen presentasjon av seg selv og skal vise arbeidsgiveren interesse og motivasjon for stillingen. Videre skal CV gi en god oversikt over personalia, utdanning, yrkesbakgrunn- og erfaring samt andre relevante forhold (Fredriksen, 2017). I tillegg er referanser et nyttig verktøy for å skaffe seg et bilde av søkeren.

Neste steget er gjennomføring av intervju. I det første intervjuet er hensikten å bli kjent med søkeren og se om inntrykket sammenfaller med Cv og søknad, og skaffe seg et helhetsinntrykk av søkeren. Ofte gjennomføres et annengangsintervju, der formålet er å bli enda bedre kjent og i tillegg sjekke faglige kvalifikasjoner. Søkerens inntrykk skapt gjennom intervjuene er ofte avgjørende i valget av kandidat. Som tilleggsinformasjon velger flere bedrifter å gjennomføre ulike evne- og personlighetstester. Slike tester er bygget opp ved hjelp av psykologisk teori og metode. Det er utviklet spørsmål som er stilt i en fast rekkefølge for å måle spesielle egenskaper. Ved hjelp av slike tester kan jobbprestasjoner identifiseres og definerte egenskaper ved stillingen oppdages. Disse testene er ofte objektive, og vil gi et annet bilde av søkeren enn det en uformell samtale vil (Mikkelsen & Laudal, 2016). Nedenfor er en modell av hvordan en virksomhet bør tenke og hvilke spørsmål en må stille seg for å gjennomføre en strategisk forankret rekrutteringsprosess:

Trinn 1	Trinn 2	Trinn 3	Trinn 4	Trinn 5	Trinn 6
Bakgrunn	Uløst(e) oppgave(r)?	Stillingsanalyse	Stillingsbeskrivelse	Kompetanseprofil	Rekruttering
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter	Nødvendighet av oppgave(r) vurderes mot ekstern og/eller intern effektivitet	Om dagens oppgave – og ansvarsfordeling er optimal? Om intern omrokering/rekruttering er hensiktsmessig?	- Oppgaver - Ansvar - Rapportering	Ønsket: - Utdanning - Praksis/erfaring - Personlige egenskaper	- Internett - Via arbeidsformidling - Annonsering - Fra skoler - Via konsulent - Vikarbyrå Utvalg Ansettelse

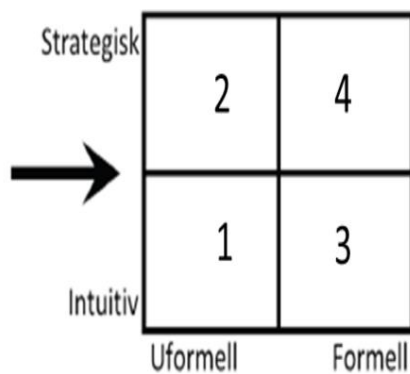
Modell 2: 6-trinns rekrutteringsmodell (Fredriksen, 2017, s.177)

I motsetning til mange andre rekrutteringsprosesser fokuserer denne modellen mer på forarbeidet i forkant av en utlysning, enn selve utførelsen av rekrutteringen. Her settes fokus på hvor viktig det er å tenke nøye gjennom hva virksomheten virkelig trenger, ikke bare her og nå, men også i fremtiden. Altså de har et strategisk forankret perspektiv.

2.5.1.3 Intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert

Fredriksen (2017) har også utviklet en matrise som demonstrerer hvordan ulike bedrifter praktiserer strategisk forankret rekruttering. Den er utviklet med utgangspunkt i 6-trinns rekrutteringsmodell, og er et verktøy for å posisjonere virksomheter. På den loddrette akse skiller man mellom strategisk og intuitiv rekruttering. Det vil si i hvilken grad rekrutteringsarbeidet praktiseres i en forankret strategisk tankegang. Den vannrette akse viser hvor formalisert eller uformelt rekrutteringsarbeidet er. Er rekrutteringsarbeidet formalisert vil det si at bedriftene har faste rutiner og prosedyrer på hvordan prosessen skal gjennomføres. I tillegg blir arbeidet dokumentert, eksempelvis gjennom stillingsanalyser og stillingsbeskrivelser/kompetanseprofil (ibid.)

I følge denne modellen kan bedrifter og deres rekrutteringsarbeid plasseres i fire mulige posisjoner:



Figur 2: Matrise - Intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert (Fredriksen, 2017, s.183)

Posisjon 1: I denne posisjonen er rekrutteringsarbeidet intuitiv og uformelt. Hvis bedriften trenger nye medarbeidere, ansetter de uten å tenke på behovsspesifisering. De er ikke flinke til å definere arbeidsoppgaver, utvikle stillingsanalyser, og stillingsbeskrivelser står ikke på agendaen. Rekrutteringsprosessen gjøres på skjønn, og søkerne blir gjennomgått uten noe konkret å se etter. Dokumentasjon og formelle rutiner er ikke-eksisterende, og mesteparten av arbeidet blir utført på gammel vane. Bedriften har mest sannsynlig ikke utarbeidet klare

strategiplaner, og rekrutteringsprosessen blir ikke forankret i bedriftens videre arbeid (Fredriksen, 2017).

Posisjon 2: I posisjon to er rekrutteringsarbeidet strategisk forankret, men prosessene er uformelle. Bedriften vurderer bemanningsbehovet både i dag og i fremtiden, og utfører stillingsanalyser og beskrivelser. Det er ikke utarbeidet noen formelle prosedyrer eller rutiner, og meste av arbeidet skjer uten at det blir dokumentert (Fredriksen, 2017). De har klare visjoner på hvilke personer de ønsker og utvalget av søkere gjøres med utgangspunkt i gitte kriterier, men dette er ikke formalisert.

Posisjon 3: Her er rekrutteringen formalisert, men er ikke strategisk forankret. I denne posisjonen erstatter bedriften ofte medarbeidere som slutter eller de ser at arbeidsmengden øker. Det utføres stillingsanalyser og stillingsbeskrivelser, men ofte reproduksjon av tidligere arbeid (Fredriksen, 2017). Rekrutteringsprosessen er formalisert, og klare regler og prosedyrer er utarbeidet. Bedriften arbeider ikke framtidrettet og har ikke klare strategiske retningslinjer.

Posisjon 4: Den siste posisjonen er å anbefale. Her utføres rekrutteringen strategisk og i tillegg er prosessene formaliserte. Bedriften driver en proaktiv personalpolitikk. Når det skal rekrutteres tar bedriften utgangspunkt i økonomi og framtidsutsikter. Arbeidsoppgaver vurderes og det gjennomføres stillingsanalyser og stillingsbeskrivelser, slik at bedriften har god oversikt. De utfører et grundig forarbeid, slik at de er bedre rustet i utvelgelsesprosessen. Prosessen er formalisert, og de har tydelige prosedyrer og regler i forhold til rekrutteringsarbeidet (Fredriksen, 2017).

2.6 Forskningsspørsmål og forskningsmodell

Gjennom litteraturgjennomgangen har det utviklet seg noen tanker om ulike forskningsspørsmål som kan bidra til å belyse problemstillingen presentert i innledningen. Hovedtemaet i denne er *strategisk rekruttering*. Et ønske for denne avhandlingen er å finne ut hvordan rekrutteringsarbeidet foregår i ulike bedrifter sett i et strategisk forankret lys. Hva vektlegger de ulike bedriftene? Hvordan foregår prosessen? Er arbeidet gjennomtenkt? I følge Fredriksen & Sørebo (2013) består en strategisk forankret rekrutteringsprosess av seks forskjellige trinn. Dette fører til det første forskningsspørsmål:

- *Hvordan foregår selve rekrutteringsprosessen?*

Det neste forskningsspørsmålet er inspirert av firefeltsmatrisen beskrevet ovenfor. I matrisen presenterer Fredriksen (2017) at rekrutteringsprosessen enten kan være uformell eller formell.

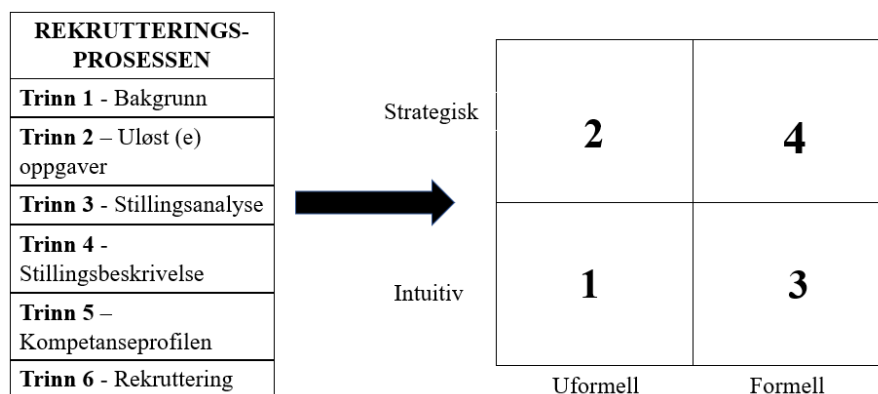
En formell prosess vil si at bedriften har utarbeidet klare rutiner og prosedyrer, og dette dokumenteres skriftlig. Andre forskningsspørsmål blir dermed:

- *I hvilken grad benyttes formaliserte rutiner i rekrutteringsprosessen?*

Egerdal (2017, s.281) presenterer strategisk rekruttering som «*det langsiktige overordnede arbeidet med «employer branding» (arbeidsgivers omdømmebygging) og langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging»*. Rekrutteringsarbeidet bør bli integrert med resten av bedriften og deres strategier. I tillegg bør det utarbeides egne strategier for rekrutteringen slik at bedriften kan skape vedvarende konkurransefortrinn og høyere ytelse. Dermed ønsker jeg å studere i hvor stor grad dette praktiseres hos noen utvalgte bedrifter. Er arbeidet forankret strategisk eller er det intuitiv? Dette leder til det siste forskningsspørsmål:

- *I hvilken grad arbeider bedriftene strategisk med rekruttering?*

Problemstillingen med følgende forskningsspørsmål kan oppsummeres i følgende forskningsmodell:



Modell 3: Forskningsmodell

Forskningsmodellen bygger på 6-trinns rekrutteringsmodell utviklet av Fredriksen & Sørebo (2013) og firefeltsmatrise fremstilt av Fredriksen (2017). Ønsket er å se hvordan disse seks trinnene kan forstås opp i mot om rekrutteringen er formell/uformell, og videre om den er strategisk/intuitiv. I neste kapittel vil jeg beskrive metodisk tilnærming, som bidrar til å belyse hvordan arbeidet med denne undersøkelsen har foregått.

3.0 METODISK TILNÆRMING

I følge Grønmo (2016) er metode en planmessig fremgangsmåte for å nå et mål. Metoden skal være et arbeidsverktøy slik at forskningen blir gyldig og troverdig (Jacobsen, 2015). I dette metodekapittelet vil jeg redegjøre for valg av metodisk tilnærming. Jeg vil beskrive valgt forskningsdesign, hvordan innsamling av data har foregått og utformingen av dataanalysen. Vil også beskrive hvordan jeg har gått frem ved evaluering av innhentet informasjon. Studiens gyldighet og pålitelighet blir presentert, og avsluttes med forskningsetikk. En detaljert og grundig gjennomgang av valgene er fordelaktig, da det kan bidra til å styrke og kvalitetssikre forskningen.

3.1 Forskningsmetode

Det er viktig å ta valg i forhold til hvilken metode en ønsker å benytte i en forskningsprosess. I vitenskapelig metode skilles det hovedsakelig mellom to ulike tilnærminger; *kvantitativ* og *kvalitativ* metode. Hovedskillet er at de belyser spørsmål og problemstillinger ulikt (Jacobsen, 2015). Kvantitativ forskning prøver å avdekke *at* noe skjer, mens kvalitativ forskning derimot prøver å svare på *hvorfor* det skjer. I dette delkapittelet vil jeg kort beskrive de to ulike tilnærmingene, og deretter ta stilling til hvilken metode som egner seg for problemstillingen:

«Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?»

I kvantitativ forskning opereres det ofte med tall og størrelser. Målet er å gå i bredden og innhente data fra et stort utvalg, og deretter sammenlikne og strukturere denne informasjonen (Ringdal, 2014). Ønsket er å samle inn så mye informasjon som mulig, slik at en får en god beskrivelse av hyppigheten og/eller utstrekningen av ønsket fenomen på tvers av forskjellige kontekster (Jacobsen, 2015). Gjennom slik forskning vil en få grundig beskrivelse av omfanget av fenomenet og undersøke sammenhengen mellom fenomenet og andre variabler. Kvantitativ forskning kan bidra til å øke adgangen til å generalisere funnene for å gjelde hele populasjoner, da en ofte undersøker store utvalg (ibid.).

I kvalitativ forskning derimot er forskeren mer interessert i å anskaffe data i form av ord, meninger og handlinger (Jacobsen, 2015). Formålet er å gå i dybden av et bestemt fenomen ved hjelp av grundig og rik informasjon innhentet fra et lite antall analyseenheter (Ringdal, 2014). Intensjonen er å få frem individuelle variasjoner, og få en innsikt i hva den enkelte informant forstår og tolker av fenomenet som studeres. Altså skape et helhetsbilde av det som undersøkes

og konteksten det inngår i. Savin-Baden & Major (2013) sier at kvalitativ forskning er en sosial studie hvor målet er å undersøke hvordan ulike mennesker forstår deres ideer og erfaringer. En er ikke opptatt av årsakssammenhenger, men det å forstå og beskrive fenomenet som skal studeres (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016).

Målet med avhandlingen er å få bedre innsikt i hvordan rekrutteringsprosesser forgår i ulike bedrifter, og om disse prosessene er formalisert og strategisk forankret. For å svare på disse spørsmålene fant jeg det hensiktsmessig å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse. En kvalitativ undersøkelse er som tidligere nevnt mer åpen og fleksibel, og en får mulighet til å innhente mye og rik informasjon. I kvantitative undersøkelser finnes ikke denne muligheten, og dermed vil en kvalitativ tilnærming være mest nyttig med tanke på problemstillingen. Ønsket for studiet er å få frem ulike variasjoner når det gjelder rekrutteringsprosessen, og en kvalitativ tilnærming vil bidra til dette.

3.2 Forskningsstrategi og design

Etter å ha valgt en kvalitativ tilnærming, vil neste steget være å bestemme design og hvilken strategi som passer best til undersøkelsens formål. Forskningsdesign vil si en beskrivelse av analyseprosessen som skal brukes for å svare på den aktuelle problemstillingen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Det er «alt» som relaterer seg til en undersøkelse, og omhandler å ta valg i forhold til hvem og hva som skal undersøkes og hvordan forskningen skal gjennomføres. (Johannessen et al., 2016).

Innenfor metode finnes det utallige filosofiske retninger og paradigmer. I denne avhandlingen falt valget på å hente inspirasjon fra fenomenologisk design. I kvalitativ forskning er fenomenologi et design som tar sikte på den subjektive opplevelsen der virkeligheten er en tolkning av individets erfaringer og kunnskap. Forskeren ønsker å søke den dypere meningen i menneskers erfaringer og beskrive verden slik informantene opplever den (Savin-Baden & Major, 2013). I følge Johannessen et al., (2016) er «mening» et viktig stikkord innenfor fenomenologi, da ønsket er å forstå meningen med fenomenet gjennom informantene. Hovedformålet med undersøkelsen er å få økt kunnskap om fenomenet *strategisk rekruttering* og arbeidet vil bli utført i tråd med fenomenologisk filosofi. Det finnes i utgangspunktet tre ulike typer retninger innenfor fenomenologi; Opphøyet (transcendental), hermeneutisk og fenomenografi. I forhold til mitt vitenskaplige ståsted føler jeg meg nærmest en hermeneutisk tilnærming. Fokuset er å belyse opplevelser, som igjen gjør det mulig å skape mening og utvikle en forståelse av fenomenet som studeres (ibid.)

I følge Savin-Baden & Major (2013) finnes det innenfor kvalitative studier mangfoldige metoder, ulike fremgangsmåter og forskjellige strategier å velge imellom. Yin (2014, s.9) beskriver en fremgangsmåte for valg av strategi ved hjelp av tre spørsmål:

1. Hvilken type forskningsspørsmål stilles
2. Graden av kontroll over atferden som forskeren har
3. Hvorvidt fokuset er på nåværende eller historiske begivenheter

Problemstillingen muliggjør en kvalitativ studie, da jeg ønsker å undersøke *hvordan* rekrutteringsprosessen foregår i tolv bedrifter og om denne er strategisk forankret. Videre hvordan denne prosessen kan bli mer strategisk. Undersøkelsen fokuserer på *nåværende begivenheter*, altså hvordan rekrutteringsprosessen foregår i ulike bedrifter i dag. Informasjonsinnhenting vil foregå i informantenes naturlige kontekst, og jeg har dermed liten kontroll over deltakerne og deres atferd. Ut i fra svarene på disse spørsmålene har jeg valgt casestudie som forskningsstrategi. Dette gir mulighet til å studere fenomenet rekruttering mer i dybden og få frem detaljerte beskrivelser om hvordan ulike virksomheter gjennomfører en rekrutteringsprosess.

3.2.1 Casestudie som forskningsstrategi

I følge Creswell (2013) er casestudier en kvalitativ strategi hvor forskeren utforsker det virkelige liv. En casestudie kan defineres som «*en empirisk undersøkelse som utforsker et nåværende fenomen i dybden og i en reell setting, og hvor skillene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige*» (Yin, 2013, s.16). Forskeren kan velge å studere en enkelt case eller flere caser, altså en multippel casestudie. Analyseenheterne kan være individer, familier, organisasjoner, men i tillegg kan en også undersøke hendelser og beslutninger (Ringdal, 2014). Innhenting av data foregår i informantenes naturlige omgivelser og gjerne over lengre tid. En benytter ofte flere informasjonskilder f.eks. observasjon, intervjuer, dokumenter og rapporter. Slike undersøkelser er ofte fokuserte og intensive, men også ganske smale i omfang (Savin-Baden & Major, 2013).

Utgangspunktet for min undersøkelse er en deskriptiv multippel casestudie. I følge Yin (2014) involverer en deskriptiv casestudie en detaljert beskrivelse av det som studeres. Videre har jeg tatt utgangspunkt i teorikapittelet og hentet informasjon fra bedriftene. Flere ulike bedrifter blir brukt som analyseenheter for å studere fenomenet *strategisk rekruttering*. Hver bedrift vil være en individuell casestudie, og sammen vil de ulike analyseenheterne gi bedre og dypere forståelse av fenomenet. Målet er å få et helhetlig innblikk i de ulike prosessene. Studien vil være

avgrenset i tid og rom, og vil ta for seg hvordan rekrutteringen foregår i bedriften på det tidspunktet intervjuet foregår. Et slikt undersøkelsesopplegg kalles tverrsnittstudier (Jacobsen, 2015). Case-studier er fordelaktig når en skal spørre om «hvordan» eller «hvorfor» relatert til et fenomen som foregår i en virkelig sammenheng (Yin, 2014). Jeg anser en multipel case-studie som best egnet i forhold til oppgaven, da jeg kan få økt kunnskap om strategisk rekruttering gjennom flere forskjellige bedrifter.

3.3 Innsamlingsmetoder

Når strategien og designet er bestemt, er neste steg å bestemme hvilken/hvilke datainnsamlingsmetoder som er best egnet for å skaffe informasjon. For å samle inn data i kvalitative undersøkelser kan en bruke flere metoder. De mest brukte er intervju, observasjoner og dokumenter (Johannessen et al., 2016). Hvilken datainnsamlingsmetode en velger vil påvirke forskningens gyldighet og pålitelighet, og det er dermed viktig å finne den innsamlingsmetoden som best belyser valgt problemstilling (ibid.).

Inspirasjonen er som skrevet hentet fra 6-trinns rekrutteringsmodell, sammen med matrisen - intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert. Jeg har brukt tre ulike datainnsamlingsmetoder; dokumentundersøkelse, dybdeintervju og en skriftlig spørreundersøkelse.

3.3.1 Dokumentundersøkelse

I forarbeidet til oppgaven gjennomførte jeg en kort undersøkelse av hvordan stillingsannonser utformes. Hensikten var forståelse av hvordan ulike bedrifter arbeider under rekrutteringsprosessen. For å finne stillingsannonser valgte jeg å gjennomføre et rent tilfeldig utvalg, men med noen få utvalgsriterier, for å gjøre arbeidet enklere. Nettsiden Finn.no ble brukt som søkemotor. Jeg valgte å søke på alle stillinger, men krysset av for «nye publiseringer i dag» og begrenset søket til Oslo-området. Når søket var utført så jeg på de ti første annonsene på siden. For å få god spredning i utvalget innhentet jeg ti annonser på fem forskjellige dager. Til sammen studerte jeg femti stillingsannonser innenfor ulike bransjer.

3.3.2 Dybdeintervju

For å innhente relevant informasjon om hvordan rekrutteringsprosesser foregår i ulike bedrifter, falt valget på dybdeintervjuer. Ringdal (2014) sier at formålet med dybdeintervjuet er å samle informasjon om et spesielt fenomen. Informasjonen må skaffes gjennom informanter som innehar kunnskap og erfaring rundt det fenomenet som en vil ha bedre kjennskap til.

Dybdeintervju kan enten foregå ansikt-til-ansikt eller via telefon/Skype. Den vanligste måten å dokumentere intervjuet på er å bruke båndopptaker som senere transkriberes, slik at det blir enklere å gjennomføre analyse av dataene (Jacobsen, 2015).

3.3.2.1 Intervjuguide

Som grunnlag for intervjuet utarbeidet jeg en semistrukturert intervjuguide. Den er fleksibel og gir mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål (Johannessen et al., 2016). Temaene og hovedspørsmålene er nedskrevet på forhånd, men rekkefølgen varierer. Intervjuguide (se vedlegg 2) er delt opp i fire hovedområder: Generelle spørsmål, rekrutteringspraksis, kompetanse- og rekrutteringsbehov og til slutt strategisk rekruttering.

3.3.2.2 Informanter

I forhold til formålet med studien er det viktig å gjøre seg noen tanker om hvilke informanter som er mest relevante. Altså, valget av informanter avhenger av hva du ønsker å vite noe om (Dalland, 2012). Det er ingen bestemte regler for hvor mange en bør intervju, men det essensielle er at utvalget må være stort nok til å belyse valgt problemstilling (Johannessen et al., 2016).

Jeg startet tidlig å tenke over hvilke bedrifter som kunne være aktuelle å intervju. I kvalitative undersøkelser er ofte utvelgelsen strategisk. Først bestemmes målgruppen en ønsker å samle inn data fra, og deretter hvilke personer som skal intervjues (Johannessen et al., 2016). Målgruppen for undersøkelsen er personer som aktivt driver med rekruttering av ansatte i sin bedrift, og som har god kunnskap og erfaring om temaet. Jeg valgte derfor å kontakte HR-avdelingen eller daglig leder i de ulike bedriftene.

Jeg kontaktet flere forskjellige bedrifter i nærområdet, både private/offentlige og små/store via mail eller telefon. I mailen utsendt til bedriftene hadde jeg en kort presentasjon av meg selv og min studie. Videre hva intervjuet ville omhandle og praktisk informasjon i forhold til gjennomføring og anonymitet (se vedlegg 1). I første omgang ble det avtalt intervju med fire private og tre offentlige bedrifter. Som nevnt tidligere er utgangspunkt i avhandlingen en firefeltsmatrise (Fredriksen, 2017). Ønsket var å intervju bedrifter i forskjellige sektorer, for å finne eksempler som kunne plasseres inn i matrisen. Jeg hadde dette i bakhodet hele veien, men jeg visste ikke i forkant hvor bedriftene ville havne. De første intervjuene gav meg eksempler i tre av fire ruter i matrisen, og dermed valgte jeg å intervju flere for å få større variasjon i utvalget. Det ble avtalt fem intervjuer til, tre private og en offentlig. I alt ble det gjennomført tolv intervjuer.

3.3.2.3 Gjennomføring

Informantene valgte selv tid og sted for intervjuet. Forskning viser at konteksten kan ha innvirkning på innholdet i intervjuet, dermed er det viktig å tenke over dette på forhånd (Jacobsen, 2015). Ti av intervjuene forgikk ansikt-til-ansikt på kontoret til de ulike bedriftene, mens to av intervjuene ble tatt per telefon/Skype på grunn av lang reisevei.

I forkant leste jeg meg opp på de ulike bedriftene, slik at jeg hadde en god oversikt over hva de drev med. I tillegg gikk jeg gjennom intervjuguiden og prøvde å memorere litt av spørsmålene. Dette følte jeg var viktig for å få bedre flyt i samtalen underveis. Ved alle intervjuene valgte jeg å kle meg diskret i mørk bukse og skjorte. Førsteintrykket ved intervju er viktig, og klesstil og utstråling kan påvirke tilliten informantene får til den som intervjuer (Jacobsen, 2015). I tillegg brukte jeg tid på «smaltalk» med informantene før og etter intervjuet, og takket de for samarbeidet.

Før oppstart spurte jeg informantene om tillatelse til å bruke båndopptaker, noe alle godkjente. Både mobil og pc ble brukt, slik at jeg hadde en sikkerhetskopi. Jeg gjennomførte alle intervjuene alene, og valgte derfor ikke ta notater underveis for å være til stede i samtalen. Dette bidro til bedre flyt. Avslutningsvis spurte jeg informantene om de hadde tid til å svare på den skriftlige undersøkelsen, og alle stilte seg positive til det. De jeg intervjuet per telefon fikk tilsendt denne på mail.

3.3.3 Skriftlig spørreundersøkelse

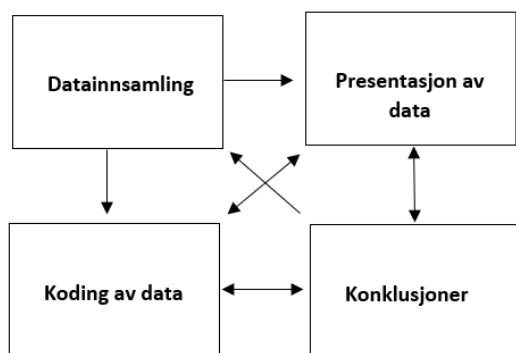
I tillegg til dybdeintervjuene har jeg valgt å ta med en kort skriftlig spørreundersøkelse med påstander angående rekruttering (se vedlegg 4). Spørsmålene er utviklet av Fredriksen (2017). De bygger på 6-trinnsrekrutteringsmodell og er forarbeidet til matrisen – intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert. Jeg har brukt hans spørsmål, og utviklet en spørreundersøkelse. Meningen er at den skal bidra til et bedre innblikk i hvordan bedriftene tenker når de rekrutterer, og hjelpe med å stadfeste om prosessen har fotfeste i strategisk tenkning. Videre prøver den å skaffe et innblikk i hvor formalisert eller uformell disse prosessene er. Håpet er å finne ut om det de sier sammenfaller med svarene i intervjuet, og bruke denne informasjonen som et supplement til å plassere bedriftene inn i firefeltsmatrisen.

Spørreskjemaet er inndelt i seks ulike emner: Bakgrunn for rekrutteringen, uløste oppgaver, stillingsanalysen, stillingsbeskrivelsen, kompetanseprofil og rekruttering. Jeg har valgt å stille spørsmålene på ordinalnivå, det vil si en logisk rangering av verdiene. Valget falt på en 5-punktsskala; Helt enig, delvis enig, nøytral, delvis uenig og helt uenig. Under spørsmålene om

stillingsanalyse, stillingsbeskrivelse og kompetanseprofil er det skrevet en kort introduksjon om hva det innebærer, slik at det skal bli enklere for informanten å svare.

3.4 Dataanalyse

Dataanalysen er en prosess som starter allerede under datainnsamlingen og pågår til forskeren har konkludert og svart på problemstillingen. Utfordringen er å få oversikt ut av en stor mengde ustrukturerte data. Miles, Huberman og Saldaña (2014) beskriver dataanalysen i kvalitative undersøkelser som en dynamisk prosess som består av fire prosesser. Denne prosessen illustreres nedenfor.



Figur 3: Komponenter i dataanalysen: en interaktiv modell (Miles et al., 2014, s.14)

I dette delkapittelet gjennomgås de tre metodene brukt under datainnsamling, og beskriver hvordan datamaterialet har blitt analysert.

3.4.1 Dokumentanalyse

Jeg valgte som sagt å analysere femti stillingsannonser på Finn.no. Stillingsannonser har som formål å gi søkeren informasjon om hva stillingen innebærer og konkretisere kravene for stillingen. Det essensielle er å få fram hvilke ferdigheter, erfaringer og personlige egenskaper som kreves av søkere, og gi en beskrivelse av de aktuelle arbeidsoppgavene (Fredriksen & Sørebø, 2013).

Fremgangsmåten jeg valgte var å gå gjennom alle annonsene og notere positive og negative sider ved hver enkel. Jeg tok utgangspunkt i; arbeidsoppgaver, utdanning, erfaring/praksis, personlige egenskaper, bedriftspresentasjon og til slutt hva bedriften tilbyr. Videre så jeg på om overnevnte informasjonen var *på plass*, om de hadde det med til *en viss grad* eller om den var *uteblivende*. Denne informasjon fremstilles oversiktlig i en matrise som presenteres i analysekapittelet.

3.4.2 Dybdeintervjuet

Dataanalyse starter med at forskeren transkriberer alle intervjuene, slik at alt datamaterialet består av tekst (Ringdal, 2014). Jeg valgte å transkribere alt ordrett, slik at verdifull informasjon ikke forsvinner. Det eneste jeg har eliminert er alle småordene brukt underveis for å vise interesse og bekrefte det informanten sier. Det å skrive intervjuene over i tekst gjør det lettere å analysere, og i tillegg kan andre kontrollere rådataen for å kvalitetssikre forskningen (Jacobsen, 2015). Det er viktig å tenke på at en oversetter fra et muntlig til et skriftlig språk. Alle informantene har snakket på dialekt under intervjuet, men jeg valgte å transkribere alt på bokmål.

Arbeidet med å redusere data er en tidkrevende prosess. Datareduksjon starter ofte med å kategorisere dataen og deretter fylle disse kategoriene med innhold (Jacobsen, 2015). Innholdet og de ulike delene av tekstene blir gjennomgått og vurdert med problemstillingen i bakhodet. Man prøver å identifisere og finne trekk mellom de ulike elementene og deretter gruppere disse inn i kategorier og etter hvert ulike koder (Grønmo, 2016). Denne kategoriseringen og bruk av koder vil gjøre det enklere å sammenligne datamaterialet senere. I kvalitativ forskning er kategorisering og koding et hjelpemiddel for å strukturere dataen og gjør den mer oversiktlig, og det finnes flere måter å gjennomføre dette på. En *induktiv tilnærming* ser etter likheter i svarene og leter etter ny «innsikt», mens en *deduktiv tilnærming* kategoriserer datamaterialet ved hjelp av teori, intervjuguide eller forskningsspørsmål (Ringdal, 2014).

Valget falt på en deduktiv tilnærming med utgangspunkt i intervjuguiden og det allerede utviklede teoretiske rammeverket beskrevet av Fredriksen & Sørebo (2013). I transkriberingen benyttet jeg meg av fargekoder, og strukturerte og kodet datamaterialet deretter. Jeg har gått inn i transkriberingen av hvert intervju og markert ulike deler som er relevant i forhold til forskningsspørsmålene, 6-trinns rekrutteringsmodell og firefeltsmatrisen. Sidemargen ble brukt aktivt til å skrive ulike underkategorier slik at det blir lettere å finne frem senere. Videre utarbeidet jeg et Word-dokument for meg selv, hvor jeg har ordnet en systematisk matrise over de forskjellige hoved- og underkategoriene og plukket ut aktuelle sitater.

Ringdal (2014) sier at presentasjonen av data er viktig. En bør trekke frem materialet som bidrar til å svare på problemstillingen og gir en samlet fremstilling av stoffet. I analysekapittelet har jeg valgt å utforme oversiktlige matriser. Disse matrisene viser hovedfunnene og gir en enkel oversikt. Jeg har tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene og delt opp matrisene etter; rekrutteringsprosessen, formell/uformell og strategisk/intuitiv. For å skape troverdighet og gi

en bedre beskrivelse har jeg valgt å gjengi noen sitater hentet fra datamaterialet underveis. Dette for å berike analysen, og for å få frem informantens erfaringer og meninger bedre. Avslutningsvis har jeg skrevet et kort sammendrag over hvordan rekrutteringsprosessen utføres hos de forskjellige informantene.

3.4.3 Skriftlig spørreundersøkelse

Det skriftlige spørreskjemaet er som beskrevet et supplement til dybdeintervjuene, for å kartlegge om bedriftene er formelle/uformelle og om de er strategisk/intuitiv i sin rekrutteringsprosess. Under arbeidet har jeg lest gjennom og sett hvordan de ulike bedriftene har svart i forhold til det som har blitt sagt under intervjuene. Fokuset har vært på om svarene har vært sammenfallende og eventuelle avvik. Jeg har utviklet en matrise presentert i analysekapittelet som viser spørsmålene og hvor mange av bedriftene som har krysset av for de ulike valgalternativene. Dette har bidratt til en god oversikt, og vært et nyttig verktøy for å bekrefte funnene gjort under dybdeintervjuene.

3.5 Validitet og relabilitet

Jacobsen (2015) fremhever viktigheten av kritisk drøfting av undersøkelsens metode og de konklusjoner som er trukket. Leseren skal kunne vurdere om konklusjonene er gyldige og til å stole på, og kvalitetssikre dataen som er samlet inn. Fokuset i dette delkapittelet er på ulike validitets- og reliabilitetskriterier. Avhandlingen er en kvalitativ undersøkelse og jeg har dermed valgt å benytte meg av begrepene Jacobsen (2015) bruker i sin metodebok, det vil si intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet.

3.5.1 Intern gyldighet

Intern gyldighet baseres på om resultatene fra vår forskning kan oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). I følge Johannessen et al., (2016) vil det si i hvilken grad fremgangsmåtene og funnene reflekterer studiens formål og representerer virkeligheten. Jo flere som er enige i beskrivelsen av fenomenet en forsker på, jo større sannsynlighet er det for at den er riktig. For å teste den interne gyldigheten kan en gjennomføre en kritisk vurdering av de forskjellige fasene i forskningsprosessen. En sentral vurdering er om en har intervjuet de riktige personene og om informasjonen er troverdig. Videre bør en gjennomgå selve kategoriseringen av datamaterialet og vurdere analysen. En mulighet er å undersøke om konklusjonene samsvarer med informantene. Eller, konfrontere forskningen med tilgjengelig teori/empiri på området og andre fagfolk for å se om det er noe sammenfall (Jacobsen, 2015).

Siden jeg har valgt å arbeide alene bruker jeg veilederen min som diskusjonspartner underveis for å styrke den interne gyldigheten. I forkant av datainnsamlingen gjennomførte jeg en grundig teorigjennomgang der anerkjente og siterte artikler og bøker ble benyttet. Jeg har brukt båndopptaker og transkribert alle intervjuer, slik at andre personer kan se over og vurdere rådataen samlet inn. Underveis i prosessen har jeg prøvd å forklare valgene jeg har tatt. Dette har jeg prøvd å dokumentere grundig gjennom hele metodekapittelet, og foretatt en kritisk vurdering av de ulike stegene i forskningsprosessen. Alle intervjuet har hatt god kunnskap om rekrutteringsprosessene i respektive bedrifter. Temaet er ikke spesielt sensitivt, så jeg formoder at informantene har gitt meg korrekte svar og informasjon. På grunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv benytter jeg ikke respondentvalidering.

3.5.2 Ekstern gyldighet (overførbarhet)

Den eksterne gyldigheten forteller i hvilken grad funnene kan generaliseres, altså om de kan overføres til andre sammenhenger (Jacobsen, 2015). I kvalitative undersøkelser er formålet å forstå og utdype det fenomenet en forsker på, og som oftest har ikke forskerne til hensikt å generalisere funnene til større grupper. Informantene er som regel valgt fordi de sitter på relevant og interessant informasjon om fenomenet. For å styrke den eksterne gyldigheten er det viktig å beskrive alle stegene utført i undersøkelsen, slik at det er mulig å gjennomføre undersøkelsen i andre kontekster (Johnson, 1997). I slike studier kan en ikke bevise at funn kan generaliseres, men en kan sannsynliggjøre det ved å argumentere grundig hvorfor forskningen kan være gyldig i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015).

I undersøkelsen har jeg intervjuet tolv bedrifter innen forskjellige sektorer. Jeg har prøvd å få en god spredning i utvalget. Målet har vært å innhente mye informasjon, slik at bredden i rekrutteringsprosesser kommer frem. I tillegg har jeg prøvd å finne ulike bedrifter som kan plasseres inn i firefeltsmatrisen. Det er vanskelig å generalisere mine funn da jeg ønsker å gå i dybden på fenomenet strategisk rekruttering. Formålet er ikke å kartlegge hvor mange eller i hvor stor utstrekning dette utføres, men å studere hvordan selve rekrutteringsprosessen gjennomføres, og om den er strategisk forankret.

3.5.3 Pålitelighet

Utførelsen av undersøkelsen kan påvirke selve resultatet. Spørsmålet blir om innsamlet data er pålitelige (Jacobsen, 2015). Underveis i en studie kan de som deltar bli påvirket av forskeren. En kan aldri helt kontrollere disse effektene, men en bør diskutere og reflektere over hvordan dette kan innvirke på resultatet. En annen risiko er at forskeren er unøyaktig i innhenting og

analysen av data. Som nevnt tidligere er det viktig å ha gode båndopptak og gjennomføre grundig transkribering slik at andre kan se rådataen, og vurdere påliteligheten av konklusjonene (ibid.). For å forsterke påliteligheten er det viktig å reflektere over hvordan datainnsamlingen har blitt utført, slik at en kan bevisstgjøre sine egne mulige feilkilder (Ringdal, 2014). Beskrivelse av fremgangsmåten er viktig, slik at andre kan gå inn å undersøke dokumentasjonen av data, metodene og avgjørelsene tatt underveis og gjøre seg opp en mening om det endelige resultatet (Johannessen et al., 2016).

Jeg har prøvd å gi en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten for å øke undersøkelsens pålitelighet. Jeg har forklart valgene tatt i forbindelse med metode, design og hvordan selve innhenting av informasjon har foregått. Under intervjuene har jeg prøvd å legge minst mulig føringer, men prøvd å la informantene snakke fritt og åpent. Alle intervjuene har blitt tatt opp via båndopptaker og blitt transkribert. I tillegg har jeg prøvd å gi en grundig beskrivelse av kategorisering og analyse av data. I analysekapittelet vil jeg presentere sitater fra intervjuene, og i tillegg gi en kort oppsummering av hvordan rekrutteringsprosessen foregår i de ulike bedriftene. Dette for å styrke påliteligheten til undersøkelsen. Åpenhet og ærlighet har vært viktig, og jeg har underveis prøvd å reflektere over valgene for å styrke troverdigheten og gyldigheten til undersøkelsen.

3.6 Etikk

Forskningsetikk vil si regler, prinsipper og retningslinjer for hvordan vi som forskere skal oppføre oss og handle i forhold til andre mennesker (Johannessen et al., 2016). Det dreier seg om planlegging, gjennomføring og rapportering av forskning, og om å ivareta personvernet og sikre troverdigheten til forskningsresultatene (Dalland, 2012).

«De forskningsetiske retningslinjene for samfunnsfag, humaniora, juss og teologi» som er gitt av Den Nasjonale Forskningsetiske Komite for Samfunnsvitenskap og Humaniora (2016) har vært utgangspunktet i min undersøkelse. Formålet med retningslinjene er å være rådgivende, veiledende, bidra til at forskere utvikler forskningsetisk skjønn og refleksjon, og fremme vitenskapelig praksis. Alle forskere har noen konkrete krav de må forholde seg til underveis i en forskningsprosess. Det viktigste er at informantene har frihet, selvbestemmelse og at de blir beskyttet (ibid.). I all forskning og undersøkelser hvor man innhenter og behandler personopplysninger krever personopplysningsloven at forskeren må melde inn prosjektet til Norsk senter for forskningsdata, forkortet NSD. Meldeskjemaet til NSD om min forskning ble sendt inn i januar 18, og jeg fikk godkjent prosjektet (Se vedlegg 3).

De forskningsetiske retningslinjene er delt opp i seks hovedpunkter. Jeg har tatt spesielt hensyn til reglene beskrevet i *Kapittel B – Hensyn til personer (5-18)*, (NESH, 2016), da jeg finner det mest relevant i forhold til min studie. Det er viktig at forskeren behandler personvernopplysninger etter loven og respekterer informantens frihet, privatliv og medbestemmelse. Videre er det sentralt at deltakerne blir informert underveis. Dette vil være informasjon om studiens formål, hvordan informasjonen blir lagret underveis og hva resultatene skal brukes til. I tillegg er frivillig samtykke fra deltakerne et grunnleggende element. Forskeren bør behandle all informasjon konfidensielt og fortrolig, og opprettholde anonymitet (ibid.).

Underveis i prosessen har jeg prøvd å ta hensyn til disse etiske retningslinjene. Undersøkelsen henter ikke inn spesiell sensitiv informasjon, men jeg har prøvd å verne om personvernet til deltakerne. Alle lydopptak har blitt lagret på min private mobiltelefon og datamaskin, og det er ingen andre enn meg som har hatt tilgang til dette. Jeg har forsikret informantene om at lydopptak og mail utvekslet vil bli slettet etter ferdigstilling av studien.

I starten av intervjuprosessen sendte jeg mail til mulige informanter med informasjon om undersøkelsen. Det foreligger ikke skriftlig samtykke, men informantene godkjente intervjuet ved å stille opp. Jeg spurte om å lov til opptak, og alle informanter samtykket. Ingen av bedriftene eller intervjuobjektene blir nevnt med navn, og det er anonymitet. I oppgaven har jeg valgt å skrive informant 1, informant 2 osv., for å sikre dette. Underveis i analysen og skrivingen har jeg vært forsiktig og nøye, slik at jeg ikke bryter personvernet til informantene og ikke gjengir usannheter som informantene ikke vil kjenne seg igjen i.

4.0 ANALYSE

Datanalyse er prosessen hvor en bringer orden og struktur i innsamlet data og prøver å skape en forståelse for leseren. Analysen er et søk etter generelle utsagn som kan bidra til å belyse ulike relasjoner mellom ulike kategorier (Marshall & Rossman, 2016). Framstillingen skal bidra til et godt svar på oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.

Først vil jeg gjennomgå oppdagelsene gjort i forbindelse med stillingsannonsene, før det kommer en kort oversikt over egenskapene til bedriftene intervjuet. Videre i kapittelet vil jeg ta utgangspunkt i forskningsspørsmålene, der det første spørsmålet er gjennomgang av funnene gjort i forbindelse med rekrutteringsmodellen. Dernest vil jeg se på innhentet materiale i forhold til formell/uformell og intuitiv/strategisk rekruttering. I etterkant av dette gis et kort sammendrag av rekrutteringsprosessen til de forskjellige bedriftene. Avslutningsvis kommenterer jeg den skriftlige spørreundersøkelsen. For å skape en bedre oversikt har jeg utformet oversiktlige tabeller. Informantene er anonyme, og de har blitt tildelt et tall som jeg vil referere til videre i oppgaven.

4.1 Stillingsannonsene

Som en tilleggsundersøkelse til avhandlingen valgte jeg å undersøke kvaliteten på ulike stillingsannonser på Finn.no. Jeg gjennomgikk femti ulike annonser innenfor forskjellige bransjer. Målet har vært å få inntrykk av hvordan ulike annonser fremstår for søkeren ved å ta utgangspunkt i seks hovedområder; arbeidsoppgaver, utdanning, erfaring/praksis, personlige egenskaper, bedriftspresentasjon og hva bedriften tilbyr søkeren.

Nedenfor har jeg utarbeidet en oversiktlig matrise for å visualisere fordelingen:

	UTEBLIVENDE	TIL EN VISS GRAD	PÅ PLESS
ARBEIDSOPPGAVER	7	8	35
UTDANNING	19	9	22
ERFARING/PRAKSIS	8	23	19
PERSONLIGE EGENSKAPER	9	15	26
BEDRIFTSPRESENTASJON	3	23	24
BEDRIFTEN TILBYR	15	10	25

Tabell 3: Oversikt over funn; stillingsannonsene (Antall bedrifter undersøkt er lik 50)

Matrisen viser at de fleste stillingsannonsene har en god beskrivelse av *arbeidsoppgaver*. Mange er flinke til å beskrive hvilke oppgaver som tilhører stillingen, og gir et innblikk i hvordan en arbeidshverdag kan være. Noen av annonsene er dessverre veldig mangelfulle, de

er korte, lite informativ og gir et utydelig bilde av stillingen. I en annonse står det for eksempel: «*Reparasjon og vedlikehold på tog. Installasjon av det elektriske anlegg*». Syv av femti annonser har valgt å ikke skrive noe om arbeidsoppgaver. Imidlertid viser funnene at det er gjennomgående god kvalitet på dette området.

Kompetanseprofil er svært sentral i stillingsannonser, og beskriver utdanning, erfaring/praksis og personlige egenskaper. Funnene viser stor variasjon, noen er veldig detaljerte mens andre er mindre utfyllende. Matrisen belyser at det er et stort mangfold i krav til **utdanning**. En del av annonsene spesifiserer krav til utdanning, mens hos andre er det ikke belyst. I tillegg er det en del som skriver «relevant høyere utdanning», men ikke noe mer utdypende. Når det gjelder **erfaring eller praksis** ser vi at de fleste annonser har med informasjon, men også her i ulik grad. Ser for eksempel at åtte av stillingsannonsene stiller ikke spesielle krav. **Personlige egenskaper** er et punkt flertallet av annonsene har med. Det som går igjen er; gode samarbeidsevner, høy arbeidskapasitet, selvstendig, strukturert og god muntlig og skriftlig fremstillingsevne. Flere av disse skriver også at personlig egnethet vektlegges høyt. I mitt utvalg er det ni bedrifter som ikke spesifiserer krav til personlige egenskaper. Et eksempel fra en annonse er: «*Vår drømmekandidat er knallgod på digital markedsføring, sosiale medier og videoredigering. Du vet hva som trigger interesse i sosiale kanaler, og har kanskje bakgrunn fra reklamebransjen eller lignede*». Annonsen nevner ikke krav til utdanning eller erfaring, og heller ikke personlige egenskaper blir nevnt.

De fleste av stillingsannonsene har en grei **presentasjon av bedriften**. Informasjon beskrevet er; hvilken sektor bedriften tilhører, hvor de er lokalisert, hvor mange ansatte og kunder de har, og i tillegg informasjon om når bedriften ble etablert. Bare tre av femti stillingsannonser har valgt å ikke ha med en bedriftspresentasjon. Et godt eksempel på bedriftspresentasjon er: «*Bedriften er globalt ledende innenfor energihåndtering og automatisering, og hadde i 2015 en omsetning på 27milliarder euro. Våre 160 000+ medarbeidere betjener kunder i over 100 land. Vi hjelper dem med å håndtere energi og prosesser på en sikker, pålitelig, effektiv og bærekraftig måte. (...). Bedriften har vært i Norge siden 1977 og har i dag ca. 600 lokalt ansatte og en sterk markedsposisjon i flere markedssegmenter. (...)*».

Det siste punktet undersøkt er hva bedriften kan **tilby søkeren**. Matrisen viser at det er god spredning, men trettifem av stillingsannonsene har med enkelte punkter på området. Relevant informasjon som ofte blir gitt er; gode muligheter for egenutvikling, gode pensjons- og forsikringsordninger, lønn etter avtale og allsidige arbeidsoppgaver.

4.2 Informantene

Matrisen viser en oversikt over egenskaper til bedriftene etter sektor.

INFORMANT	SEKTOR	PRIVAT/OFFENTLIG	FAKTA
Informant 1	Detaljisthandelen	Privat	- Eksistert siden 1991 - Ca. 30 ansatte - Daglig leder har ansvaret for rekrutteringen
Informant 9	Detaljisthandelen	Privat	- Eksistert siden 1991 - Ca. 38 - Daglig leder har ansvaret for rekrutteringen
Informant 11	Detaljisthandelen	Privat	- Stiftet i 2004 - Ca. 9 ansatte - Daglig leder har ansvaret for rekrutteringen
Informant 8	Økonomi	Privat	- Fusjonerte i 2010 - Ca. 155 ansatte - HR-ansvarlig
Informant 10	Økonomi	Privat	- Stiftet i 2003 - Ca. 45 ansatte - Daglig leder har ansvaret for rekrutteringen
Informant 5	Offentlig forvaltning	Offentlig	- Stiftet i 1773 - Ca. 900 ansatte - HR-avdeling
Informant 6	Offentlig forvaltning	Offentlig	- Stiftet i 1995 - Ca. 3800 ansatte - HR-avdeling
Informant 7	Offentlig forvaltning	Offentlig	- Fusjonerte i 2017 - Ca. 2800 ansatte - HR-avdeling
Informant 3	Konsulent	Privat	- Stiftet i 1985 - Ca. 265 ansatte - HR-avdeling
Informant 4	Konsulent	Privat	- Stiftet i 1977 - Ca. 140 ansatte - HR-ansvarlig
Informant 2	Transport	Offentlig	- Stiftet i 2010 - Ca. 33 ansatte - HR-ansvarlig
Informant 12	Fagforbund	Privat	- Eksistert siden 1999 - Ca. 40 ansatte - HR-ansvarlig

Tabell 4: Oversikt over informantene

4.3 Hvordan informantene arbeider med rekruttering

Her vil jeg presentere funnene gjort i forbindelse med dybdeintervjuene, samt gi en kort oppsummering av rekrutteringsprosessen til bedriftene. Hovedfunnene blir vist i tre ulike tabeller; rekrutteringsmodellen, formell/uformell og intuitiv/strategisk. Tabellene er presentert med tanke på forskningsspørsmålene, og skal gi et oversiktlig bilde. Etter hvert funn gis det informasjon om hvor mange av informantene som har nevnt dette under sitt intervju, tall i parentes. Under hver tabell vil jeg kommentere og bruke sitater fra informantene for å tydeliggjøre funnene.

4.3.1 Rekrutteringsprosessen

REKRUTTERINGS-PROSESSEN	FUNN
1. Bakgrunnen for bemanningsbehovet	<ul style="list-style-type: none"> • God behovsanalyse viktig i forkant av en rekruttering (4) • Større arbeidsmengde fører til økt bemanning (8) • Nyopprettet stilling (4) • Ansetter nye når noen slutter (12)
2. Oppgaver som skal løses	<ul style="list-style-type: none"> • Vurderer fremtidig kompetansebehov (5) • Bruker tid på å vurdere oppgavene slik de løses i dag (3) • Vurderer om oppgaven kan løses internt eller om nye medarbeidere skal hentes (2)
3. Stillingsanalysen	<ul style="list-style-type: none"> • Bruker god tid på en grundig stillingsanalyse (5) • Ser store fordeler med stillingsanalyse (1) • Utformer en enkel stillingsanalyse (2) • Bruker ikke tid og energi på dette, og ser ikke behovet for det (5)
4. Stillingsbeskrivelse	<ul style="list-style-type: none"> • Utformer stillingsbeskrivelser (11) • Har informative og innholdsrike beskrivelser (6) • Utlysning godkjennes av ansettelsesutvalg (5) • Har ferdige maler som tilpasses aktuell stilling (3) • Har veldig åpne stillingsutlysninger (2) • Gjenbruk av tidligere stillingsutlysninger (4) • Lyser ikke ut stillinger (1)
5. Kompetanseprofil	<ul style="list-style-type: none"> • Er detaljerte i beskrivelsen og har krav til utdanning, erfaring og personlige egenskaper (7) • Hevder at helhetsinntrykket av søkerne er det viktigste (5) • Velger å lyse ut veldig bredt (F.eks. de i konsulentbransjen) (2) • <u>Krever ikke noe spesiell utdanning, men ønsker erfaring</u> (3)
6. Rekrutteringsprosessen	<ul style="list-style-type: none"> • Har flere lover/regler de må forholde seg til (5) • Benytter internettbaserte løsninger når de lyser ut stillinger (Finn.no, jobbnorge.no, nav.no) (11) • Benytter interne oppslag, hjemmesider, aviser og sosiale medier (8) • Bemanningsbyrå: <ul style="list-style-type: none"> - Enten hele prosessen eller enkelte deler (2) - Bare til stillinger hvor de søker etter spesielt kvalifiserte (3) - Bruker ikke bemanningsbyrå (3) - Dårlig erfaring med bemanningsbyrå (3) • Gjennomfører 1.gangsintervju (12) • Gjennomfører 2.gangsintervju (10) <ul style="list-style-type: none"> - Bare til lederstillinger eller når de er usikre (2) • Bruker evne – og personlighetstester (5) • Benytter seg av case-/oppgaveløsning (5)

Tabell 5: Oversikt over funn; rekrutteringsprosessen (tall i parentes angir ant. informanter som svarte)

Forarbeidet varierer veldig, men det er relativt få som bruker tid på dette. Intervjuobjektene er generelt dårlig på å gjennomføre de tre første trinnene i rekrutteringsprosessen. De tre siste trinnene blir derimot mer prioritert, og det er her mesteparten av tiden og ressursene blir brukt. Stillingsbeskrivelse og kompetanseprofil utgjør utlysningsteksten, og dette er noe de fleste utformer. I 6-trinns rekrutteringsmodell blir det siste trinnet kalt rekrutteringsprosessen. I forhold til tidligere definisjonsavklaring har jeg forholdt meg til at rekrutteringsprosessen består av rekruttering og seleksjon. Siden jeg nå kommentere ut ifra modellen brukes *rekrutteringsprosessen* entydig som trinn 6, dette for å unngå misforståelser.

Første trinnet i rekrutteringsmodellen er å kartlegge bemanningsbehovet. Alle forteller at de ansetter nye medarbeidere hovedsakelig når noen slutter, enten på grunn av gjennomtrekk eller

at medarbeidere går av med pensjon. Videre forteller flere informanter at økt arbeidsmengde og en nyopprettet stilling kan være årsak. Ingen bruker mye tid på å avdekke hva et eventuelt bemanningsbehov skyldes, men de sier de har en viss oversikt over hvorfor de må ansette. Noen forteller at de ser fordelen med å gjennomføre en god behovsanalyse i forkant av en rekruttering, men at dette ofte ikke blir prioritert. Informant fem forklarer dette: *«Ja, det er det som ofte har vært automatikken. At når noen slutter, så erstatter vi. Men det er egentlig der vi ønsker å snu trenden nå. Med en skikkelig behovsanalyse i forkant og at det faktisk ikke trenger å være der den slutter at vi skal ansette noen. Kanskje skal vi styrke noe helt annet».*

Generelt brukes det lite tid og ressurser på gjennomgang av hvilke uløste arbeidsoppgaver bedriften står ovenfor. Det virker som de fleste ikke tenker over dette trinnet i rekrutteringsmodellen, og ikke vektlegger det i arbeidet. Tre av informantene forteller at de bruker å gjennomgå oppgavefordelingen og vurderer om noe kan gjøres annerledes. Informant tolv forteller: *«Da gjør lederen en vurdering. Skal jeg tilsette helt identisk, altså dekke helt identisk stilling eller må jeg flytte på oppgaver, andre oppgaver med mer».* Fem beretter de bruker tid på å vurdere kompetansebehovet i bedriften, både dagens situasjon og behovet i fremtiden. Noen diskuterer dette på ledermøter, mens et par av bedriftene har gått grundigere til verks. De forteller at de har gjennomgått en grundig kartlegging av kompetansebehovet, for å danne seg et bilde på hva de trenger av kompetanse i fremtiden. Informant to forklarer: *«Vi har brukt Deloitte, som kartleggingsselskap. Så de har gått inn og sett og intervjuet så å si hele organisasjonen. Kartlagt hva vi har av kompetanse, hva vi trenger for å løse et sett med oppgaver. Så de har kartlagt alt. Hvor vi er svake og hvor vi ikke er det».*

Utforming av stillingsanalyse vil si en konkretisering av stillingsinnholdet. Av innhentet informasjonen er det fem av intervjukandidatene som bruker å utarbeide en grundig analyse i forkant av en rekruttering. En av de fem informantene forklarer at bedriften ser store fordeler med grundig gjennomgang, og at dette er noe de bruker ressurser på. Informanten forteller: *«Vi har et skjema som må fylles ut faktisk. Hvor man fyller ut både hvor stillingen er, hvilke stillingskoder de ønsker å ha. Lønnstrinnet, hvorfor stillingen skal opprettes, er det en fast eller midlertidig stilling. Og hvorfor og hva den personen skal gjøre, om det er en erstatter eller hvorfor man har tenkt annerledes. Så flere ting som må beskrives».* To bedrifter forklarer at de utformer enkle stillingsanalyser. En forteller at de kort diskuterer behovet og hvilke kvaliteter de ser etter på ledermøter. De resterende informantene bruker ikke tid på dette. Noen sier de ikke ser behovet og at det kan være vanskelig, mens et par informanter visste ikke hva en stillingsanalyse var.

Stillingsbeskrivelsen skal gi informasjon til søkeren om hvilke arbeidsoppgaver, ansvar og rapportlinjer som omfatter stillingen. Av de tolv informantene jeg intervjuet kom det frem at elleve av disse utformer stillingsbeskrivelser. Det kom frem at seks utarbeider informative og innholdsrike beskrivelser, mens to av bedriftene har de åpne. Resterende sa ikke noe mer utfyllende om dette. Flere forteller at de har ferdige maler som de bruker eller at de tar utgangspunkt i tidligere stillingsannonser. Dette gjør arbeidet enklere, og de trenger ikke å bruke like mye tid. Informant tolv sier: *«(...) Vi har jo en ganske sånn standardisert, eller ikke standardisert, men vi har jo blant annet informasjon om bedriften i toppstekst. Og så har vi jo da litt beskrivelser av oppgaveroller, kvalifikasjoner og så videre da. Så i utgangspunktet en mal her i fra. Og så er det en dialog eller en diskusjon på den»*. En av informantene utformer ikke stillingsbeskrivelse og kompetanseprofil, da de sjelden lyser ut stillinger. De får mange åpne søknader, og bruker disse ved ansettelse av nye medarbeidere.

Majoriteten stiller tydelige krav til utdanning, erfaring og personlige egenskaper. En forteller: *«Vi har litt strenge krav til utdanning. På PM så er det bachelor som er minimum. På BM er det nesten uten unntak mastergrad. Og det samme har det blitt i stab. Enten lang erfaring som er relevant eller så er det en mastergrad»*. Informantene innenfor detaljhandelen sier at de ikke krever spesiell utdanning, men at erfaring er ønskelig. En annen sier at de er ikke så nøye på akkurat hva kandidatene kan. Hvis de har gode karakterer og kan programmere så er det alltid plass for dem. Videre er mange enige om at helhetsinntrykket av søkerne er det viktigste. En av informantene oppsummerer dette: *«Det er helhetsinntrykket. (...). Det er liksom hvor trygg vedkommende er i intervjusituasjonen, er det flinke til å snakke for seg, fremstår de som troverdige og selvfølgelig om de har en profil som passer. Har de en utdanning som er egnet?»*.

Hovedfokuset hos de fleste informanter har vært trinn seks; selve rekrutteringsprosessen. Alle har noenlunde lik prosess når det kommer til selve gjennomføringen. Det største skillet viser seg å være forskjellen mellom private og offentlige bedrifter. Offentlige bedrifter har flere lover og regler de må forholde seg til i prosessen. De må blant annet; lyse ut alle stillinger, forholde seg til kvalifikasjonsprinsippet, det vil si at de må ansette den best antatt kvalifiserte søkeren, alle utlysningstekster må godkjennes av et utvalg, tillitsvalgte skal delta i prosessen og offentlige søkerlister er et krav. Dette er noe private aktører slipper å ta hensyn til. Prosessen hos de offentlige blir dermed mer begrenset og lovregulert. Informant syv er underlagt det offentlige og forklarer det slikt: *«Vi må jo forholde oss til et sånn lovfestet prinsipp som heter kvalifikasjonsprinsippet. Som går ut på at man skal ansette den antatt best kvalifiserte søkeren da. Og i det så ligger det jo en forventning om at ledige stillinger skal offentliggjøres eller*

kunngjøres offentlig. Så det er jo det første prosessen begynner med, at vi må lyse ut stillingen. Og da skal alle utlysninger godkjennes i høyskolens ansettelsesråd da».

Bedriftene lyser ut stillinger i ulike kanaler, men hovedtyngden ligger på internettbaserte løsninger som Finn.no, jobbnorge.no og nav.no. Åtte av informantene sier at de i tillegg benytter seg av hjemmesider, sosiale medier og aviser/tidsskrift når de lyser ut. Flere nevner at de bruker avisannonsering i mye mindre grad enn tidligere. Hovedgrunnen er at mange ikke leser papiraviser, og bruker nettet som søkemotor i stedet. I tillegg er det kostbart. Underveis i intervjuene blir bruken av bemanningsbyrå nevnt. Ingen av bedriftene har valgt å sette ut hele rekrutteringsprosessen, men enkelte velger å hente inn hjelp på noen områder. For eksempel har informant to valgt å sette ut screening av søkere og førstegangsintervjuet til et slikt byrå. Videre forteller tre av informantene at de bruker byrå, kun hvis de søker etter spesielt kvalifiserte. Grunnen er at byrå har en større database og kan nå ut til flere potensielle kandidater. Noen av informantene har testet ut byrå, men sitter igjen med dårlig erfaring og inntrykk.

Ved nyansettelser gjennomfører alle førstegangsintervju. Dette intervjuet er ofte kort, og hovedformålet er å danne seg et inntrykk av søkeren. Flere benytter seg av ulike evne- og personlighetstester underveis i prosessen. Fire av informantene ber kandidatene gjennomføre dette mellom første og annengangsintervju, mens en bedrift krever at dette gjøres samtidig som de søker. Bedriften sier at testene sammen med CV og søknad danner grunnlaget for utvelgelse. Flertallet har en fast praksis på gjennomføring av andregangsintervju. Noen gjennomfører i tillegg ulike case og oppgaver for å teste søkerne i arbeidsoppgaver/situasjoner de kan komme opp i.

4.3.2 Formell eller uformell

	FUNN
FORMELL	<ul style="list-style-type: none"> • Har formelle prosedyrer og rutiner på hvordan en rekruttering skal gjennomføres (8) • Har lover og regler de må forholde seg til (4) • Har detaljert rekrutteringsmal (5) • Har en enklere rekrutteringsmal (3) • Kjedebutikker har maler som er felles for alle butikkene (2) • Bedrifter med egen HR-avdeling/HR-ansvarlig har formelle rekrutteringsprosesser (8) • Må lyse ut alle stillinger (5)
UFORMELL	<ul style="list-style-type: none"> • Er uformelle i rekrutteringen (4) • Har en struktur, men lite av dette er nedskrevet (4) • Har ikke faste prosedyrer og rutiner, men gjør det som faller seg mest naturlig med tanke på situasjonen (4) • Mye av informasjonen «sitter i hodet» på de som ansetter (4)

Tabell 6: Oversikt over funn; Formell/uformell (tall i parentes angir ant. informanter som svarte)

Åtte av informantene intervjuet har utarbeidet **formelle** prosedyrer og rutiner som de forholder seg til i rekrutteringsarbeidet. Informasjon som inngår i disse rutineene er hvordan prosessen skal forløpe, hvem som har ansvaret og hvordan intervju, evne- og personlighetstester og case/oppgaver skal utføres. Informant syv forklarer: «Ja, vi har en sånn intern retningslinje på hele prosessen da. Sånn trinnvis. Og som på en måte skisserer alle sånne ulike oppgaver som må gjennomføres i en prosess og hvem som har ansvaret for at det gjennomføres da». Flere forteller at de har detaljerte rekrutteringsmaler, mens tre sier at de har en grov oversikt over de forskjellige trinnene i prosessen. Som tidligere nevnt har de offentlige bedriftene et sett lover og regler de må forholde seg til, noe som underbygger den formelle rekrutteringen. Av de åtte informantene med formelle prosedyrer er det syv som har egen HR-avdeling eller HR-ansvarlig. Det kan tyde på at de bedriftene som er formelle, ofte har egne ansatte som arbeider opp mot rekruttering.

Fire av informantene viser seg å være **uformelle** i rekrutteringsprosessen. De forklarer at det ikke finnes prosedyrer eller rutiner på hvordan ting skal utføres underveis. To informanter rapporterer at de har en overordnet struktur og vet hvordan prosessen skal utføres, men de har ikke noe nedskrevet. En informant sier at dette «sitter i hodet», og at rekrutteringen ofte gjøres på «gammel vane». Informant fire svarer, når jeg spør angående rekrutteringsmaler eller prosedyrer: «Nei, vi er litt dårlige på en del sånt. Det å lage oppskrifter og sånt noe. Og så er det liksom litt forskjellig hvordan vi gjør det da. (...). Så vi har egentlig ikke noe skriftlig. (...) Det er vel jeg som skulle ha laget det eller tatt initiativ til det, og det er sånne ting som hverdagen er litt for kort til eller jeg ikke er så flink til å prioritere da».

4.3.3 Intuitiv eller strategisk

	FUNN
INTUITIV	<ul style="list-style-type: none"> • Utvikler stillingsbeskrivelser og kompetanseprofil (4) • Tenker ikke strategisk i forhold til rekrutteringsprosessen (5) • Tenker på behovet her og nå, og ikke fremover (5) • Har ikke langsiktige bemanningsplaner (5) • Utvikler ikke stillingsanalyser (5) • Ikke utarbeidet strategier for å nå ønsket mål (5) • Bruker ikke tid på å forbedre rekrutteringsprosessen (5)
STRATEGISK	<ul style="list-style-type: none"> • Tenker strategisk når det gjelder rekruttering (7) • I prosess hvor målet er å arbeide mer strategisk (3) • Gjennomfører evalueringer til en viss grad (7) <ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidersamtaler er en evaluering (3) - Fortløpende (1) - Oftest hvis noe går galt (2) - Har ingen fast praksis på dette (4) • Strategisk tenkning er noe de bør bli flinkere til (4) • Forbedrer rekrutteringsprosessen (7) <ul style="list-style-type: none"> - Forbedrer underveis (3) - Ved behov (4) • Kartlegger kompetansebehovet (behovet i dag og i fremtiden) (7) • Utvikler planer (strategi, handlings – eller kompetanseplaner) (7) • Tenker langsiktig i den grad de har mulighet (9) • Gode medarbeidere er kilder til konkurransefortrinn (10) • Å legge opp rekrutteringen strategisk er fordelaktig (7) <ul style="list-style-type: none"> - Men svært utfordrende (2)

Tabell 7: Oversikt over funn; Strategisk/intuitiv (tall i parentes angir ant. informanter som svarte)

Vurderingen av innhentet informasjon fra dybdeintervjuene viser at fem av informantene har en *intuitiv tankemåte*. De kjennetegnes ved at de ikke tenker strategisk i forhold til rekrutteringsprosessen. Behovet her og nå er sentralt, og bedriftene bruker minimalt med tid på å tenke fremover. Enkelte forklarer at de er i et ustabilt marked, og at det er vanskelig å planlegge frem i tid. Andre sier at de ikke har ressursene som trengs i bedriften. Ingen av de med intuitiv tankemåte utformer stillingsanalyser, og de ser heller ikke nødvendigheten. Fire av informantene skriver stillingsbeskrivelser og utformer kompetanseprofiler, men er ikke et prioriteringsområde. De har ikke utarbeidet konkrete strategier og ikke utarbeidet langsiktige bemanningsplaner. Ingen informanter som plasseres under intuitiv tankemåte, gjennomfører evalueringer i etterkant og dermed blir rekrutteringsprosessen sjeldent forbedret. Det viser seg at mye går på autopilot. Et svar fra informant fire belyser dette: «Vi hadde det etter første gangen vi lagde sånn felles seanse. Da hadde vi etterpå en evaluering av hva vi skulle ha gjort annerledes, og vi var jo egentlig veldig fornøyde med oss selv. Da hadde vi det, men ellers så har vi ikke det. Det burde vi sikkert ha hatt».

Syv av informantene tenker *strategisk* i måten de rekrutterer på. Graden av gjennomføring varierer, men alle bedriftene har et langsiktig perspektiv på bemanningsbehovet. To forklarer at de er inne i en prosess hvor målet er å arbeide mer strategisk når det gjelder rekruttering. Informant tolv forklarer det slik: «Rekrutteringsstrategi er viktig, og det er et mål å få på plass

den. Og det handler jo om bevisstheten i forhold til hva man trenger, hvor eller hvilken retning skal vi bevege oss. Både om hvilke oppgaver har vi og hvordan oppgavefordelingen er. Få et økt fokus på det, i forhold til å få på plass medarbeidere med riktig kompetanse. Det er en viktig ambisjon. (...) Men kort oppsummert, så jobber vi med å forbedre oss på rekrutteringen generelt». Fire av de intervjuet nevner spesifikt at strategisk tenkning er noe de bør bli flinkere til, og at de ser flere positive aspekter med dette.

Skal rekrutteringsprosessen være strategisk forankret er det viktig at det blir utført evalueringer og forbedringer av prosessen. Det viser seg at alle syv informantene under strategisk tankemåte gjennomfører evalueringer til en viss grad, men få har dette som fast praksis etter en rekruttering. To sier de stort sett gjør evalueringer hvis noe går galt og de må rette opp for å unngå å gjøre samme feil igjen. Informant to sier dette når det kommer til evalueringer: «Ikke noe i fast mønster. Altså vi har ikke noe, vi har ikke noen evalueringsskjema som vi fyller ut i etterkant, det har vi ikke (...) Men vi ble tvunget til å gjøre en del evalueringer når vi gjorde feilansettelser. (...) Så det er ikke noe sånt fast skjema, men vi gjør en evaluering, men det blir ofte fordi det går gærent». Når det gjelder forbedringer er dette noe alle gjør, men med forskjellig utgangspunkt. Tre av bedriftene forteller at forbedringer er noe de gjør kontinuerlig. Informant syv trekker frem tilbakemeldinger fra ansatte og ledere som en viktig ressurs i dette arbeidet. De resterende forteller at de gjør forbedringer ved behov. Det kan være når noe ikke fungerer eller at det har skjedd endringer i lovverk som må tilpasses prosessen.

Alle informantene med strategisk forankret tankegang har utviklet ulike planer i forhold til rekruttering. En av intervjuobjektene har utviklet en handlingsplan for HR-avdelingen: «Vi har en sånn, den har vi akkurat utarbeidet nå, en sånn handlingsplan for avdelingen. Vi jobber veldig sånn operativt i min avdeling, vi er jo rådgivere da på prosessene. Så vi har jo på en måte målsetning om å utvikle gode verktøy og være god lederstøtte. Sånn at vi i størst mulig grad skal ha godt planlagte rekrutteringsprosesser. Og at det skal være forankret i et behov da. Så vi jobber jo med det, eller vi prøver jo å jobbe strategisk med det». Videre forteller andre at de har utarbeidet kompetanseplaner og strategiplaner. En informant utvikler treårsplan for bedriften, der rekruttering er inkludert.

I slutten av hvert intervju stilte jeg informantene to teoretiske spørsmål. Det første var om gode medarbeidere er kilder til konkurransefortrinn og om dette er noe de tenker på underveis i rekrutteringsarbeidet. Ti av informantene sa helt klart ja, og at dette er noe de absolutt tenker på når de skal rekruttere nye medarbeidere. Informant to sier: «Det er en kjempefordel. Det er den største vi har sannsynligvis. (...). Og vi bruker det som det og. Altså, det å ha gode ansatte

da. Jo bedre du har, jo mer fleksibel er du og mer positivt blir du mottatt ut også». Flere nevner at medarbeiderne er selve limet til 'kundene' og det å ha gode ansatte kan skaffe bedriften små fordelaktige fortrinn. Det siste spørsmålet var om det kunne være fordelaktig å legge opp rekrutteringen strategisk og hvilke tanker de hadde om det. Syv sa seg enig, og kunne se flere fordeler med en slik tankegang. To av informantene mente at det er svært utfordrerne å få til i praksis. Informant åtte svarte: «Hvis vi kjenner fremtiden ja. Men det er ikke, eller vi vet ikke helt hvor fort dette kommer til å gå. Vi ser jo trender ikke sant. Så i den grad vi klarer å se retningen, så vil vi jo ansette for det». (...) Så ja, vi prøver å se fremover kontinuerlig. Det er HR sin jobb i samarbeid med linjelederne, men så får vi se om vi lykkes da».

4.3.4 Sammendrag av rekrutteringsprosessene

Informant 1

Informant én er en detaljistbedrift tilknyttet en norsk kjede innen varehandel. Bedriften har ingen konkrete rekrutteringsplaner eller maler, og rekrutteringen er uformell. Under intervjuet kom det frem at de har fortsatt i samme spor over lang tid, men dette fungerer bra for dem. Ukentlig får de inn åpne søknader, og det er disse de benytter når de trenger nye medarbeidere. Det er sjelden de lyser ut stillinger, og dermed utarbeider de heller ikke stillingsanalyser, stillingsbeskrivelser og kompetanseprofil. Aktuelle kandidater blir innkalt til intervju, men det er mer en uformell samtale for å danne seg et inntrykk av søkeren. Daglig leder sier at førsteinntrykket og kjemien er det viktigste når de ansetter nye medarbeidere. Arbeidsstokken er trofaste, så er det stort sett deltid og ferievikarer de ansetter. Beskrivelse av rekrutteringsprosessen er ikke utarbeidet og mye går på «gammel vane».

Informant 2

Informant to er et offentlig eid selskap innen persontransport, men er et eget AS. De har dermed frihet når det gjelder rekruttering. Bedriften utfører behovsanalyse, og ansetter bare ved et definert behov. Deretter skriver de en stillingsutlysning. Ofte benytter de seg av ulike bemanningsbyråer som kjører forhåndsjekkene for dem. Videre kjøres førstegangsintervju og i noen tilfeller utføres evnetester og oppgave- og caseløsning. Annengangsintervju utføres etter hvilken stilling de har lyst ut og om det er usikkerhet. Når riktig kandidat er funnet, leder det til ansettelse. De har faste maler som beskriver hvordan rekrutteringsprosessen skal foregå. Malene oppdateres i forhold til endringer i lovverket, men utbreides ikke kontinuerlig i forhold til innhold. Ut i fra innhentet informasjon arbeider de fremtidsrettet, og tenker på hvilke medarbeidere de vil ha behov for.

Informant 3

Tredje informant er et selskap som selger tjenester og løsninger innenfor IT-bransjen. På grunn av stadig nye prosjekter er denne bedriften alltid på søken etter nye medarbeidere. De lyser ut stillinger, men ofte går det via bekjentskaper og nettverk. De lyser ut bredt, og annonsene er generelle. I tillegg benytter de rekrutteringsbyråer som ringer rundt og presenterer bedriften til potensielle søkere. Kandidatene gjennomgås, og de mest aktuelle blir innkalt til førstegangsintervju. I første intervjuet er målet å danne seg et inntrykk av kandidaten, og i tillegg presenterer bedriften. De som går videre må igjennom evne- og personlighetstester, før de eventuelt går til annengangsintervju. Her testes de tekniske ferdighetene, og kandidatene må forberede og presentere en oppgave. Til slutt gjennomføres referansesjekk, før endelig tilbud. En beskrivelse av rekrutteringsprosessen foreligger, og blir oppdatert etter hvert som det skjer endringer. De har ikke utarbeidet strategier og ikke lagt langsiktige bemanningsplaner. De har en grad av oversikt i forhold til strategisk vekst og hva bedriften ønsker fremover, men hovedfokuset er primært her og nå.

Informant 4

Den fjerde informanten driver med utvikling av tekniske innovasjoner og relaterte tjenester. Mange ansatte kommer inn via ulike trainee- og lærlingeordninger som finnes i bedriften. Når de lyser ut en stilling er det ledergruppen som bestemmer hva innholdet i stillingen skal være og hvordan stillingsannonse skal se ut. De utlyser som regel veldig bredt og tar ofte utgangspunkt i tidligere stillingsannonser. Hvordan rekrutteringsprosessen foregår varierer veldig. Som regel gjør de en selektering av søkerne og innkaller til førstegangsintervju. De som kommer videre må gjennomføre en personlighetstest. Tre til fire personer blir kalt inn til annengangsintervju. Den siste tiden har de også tatt inn aktuelle kandidater til intervju samtidig, og organisert ulike stasjoner rundt om i bedriften. I noen tilfeller, hvis de er sikre på en kandidat, ansetter de direkte. Det er ikke utarbeidet skriftlige maler eller prosedyrer på hvordan rekrutteringsprosessen skal foregå. Stort sett gjennomføres den i tråd med tidligere praksis, og hva som passer den bestemte situasjonen. Bransjen de arbeider i er veldig uforutsigbar, og dermed er det vanskelig å planlegge rekruttering av nye medarbeidere. De gjør sjelden forbedringer på prosessen og de utarbeider ikke langsiktige bemanningsplaner.

Informant 5

Informant fem er en statlig bedrift innenfor teknologiske løsninger og tjenester. Rekrutteringen i denne bedriften er formell og de har regler og forskrifter de må forholde seg til, for eksempel

kvalifikasjonsprinsippet. De gjennomfører rekrutteringsprosesser når noen slutter eller de har behov for å øke arbeidsstokken. Starten på rekrutteringsprosessen er utfylling av et skjema som inneholder informasjon om; hvor stillingen skal være, hvorfor opprette stillingen, er det fast eller midlertidig og hvilke arbeidsoppgaver skal tillegges stillingen. Annonsen utarbeides ut i fra disse opplysningene. Stillingsannonsen godkjennes av et samarbeidsutvalg, før den lyses ut. Dette er de pålagt som offentlig etat. Når søknadsfristen utløper går lederne gjennom alle søknader. En oversiktlig matrise utarbeides, og søkerne vektes ut i fra kravene i annonsen. Intervju gjennomføres. Som regel utfører de førstegangsintervju, men hvis det er lederstillinger eller usikkert så gjennomføres et annengangsintervju. Videre skrives et forslag om tilsetning som må godkjennes av et tilsetningsråd. Hvis de godtar, får kandidaten et tilbud. De arbeider strategisk med rekrutteringen, og holder nå på å revidere hele prosessen.

Informant 6

Informant seks er en kommunal virksomhet, og har regler og forskrifter de må forholde seg til. De har utarbeidet rutiner på hvordan rekrutteringsprosessen skal gjennomføres. Ledere må melde inn et behov når de trenger nye medarbeidere, og en utlysningstekst utformes. Teksten går til HR-avdelingen som lyser den ut via ulike formidlingskanaler. Søknadene kommer inn og HR lager en søkerliste, som danner grunnlaget for utvelgelsesprosessen. Lederne i samarbeid med tillitsvalgte går så igjennom og velger ut aktuelle kandidater til intervju. Etter funn av den beste kandidaten, skrives en innstilling. Denne sendes til HR-avdelingen, som så sender ut et tilbud til kandidaten. Prosessene og alt rundt rekrutteringen er formalisert. Når det gjelder strategisk tankegang, tenker de på behovet her og nå enn hva som venter i fremtiden. De gjør sjelden evalueringer og forbedringer av prosessen.

Informant 7

Informant syv er en statlig institusjon innen kunnskap og forskning, og rekrutteringsprosessen er lovregulert. De ulike avdelingene utarbeider et behovsnotat for stillingen og videre en utlysningstekst. Denne sendes til HR som kvalitetssikrer den, før den videresendes til et ansettelsesorgan for godkjenning, og stillingen lyses ut. Søkermassen gjennomgås på ulike måter. Når søkerne er vurdert og rangert innkalles aktuelle kandidater til førstegangsintervju. Er de usikre på hvem de skal innstille, utføres et annengangsintervju. En innstilling utformes, og det sendes ut et jobbtilbud. Organisasjonen har en intern retningslinje for hele prosessen som er trinnvis. Retningslinjen skisserer ulike arbeidsoppgaver og hvem som er ansvarlig. En

handlingsplan er utarbeidet av HR-avdelingen og skal bidra til at rekrutteringen foregår strategisk i organisasjonen.

Informant 8

Denne informanten arbeider innenfor bank og finans. Bedriften har nedskrevet klare retningslinjer for hvordan rekrutteringsprosessen skal gjennomføres i forhold til lover og regler. Leder som søker medarbeider utarbeider en jobbanalyse sammen med HR-ansvarlig. Deretter skriver HR-avdelingen en stillingsbeskrivelse som gjennomgås og godkjennes av leder og hovedtillitsvalgt, og stillingen lyses ut. HR-ansvarlig lager så en søkerliste, og markerer lovende kandidater. Leder går gjennom søknadene, og sammen med HR bestemmes hvem som skal innkalles til intervju. De gjennomfører et første- og annengangsintervju, og mellom intervjuene må kandidatene gjennomføre evne- og personlighetstester. Avslutningsvis skrives forslag til innstilling, og som godkjennes av ansettelsesutvalget. Bedriften arbeider kontinuerlig med å se på hva de trenger av kompetanse, og tilpasser seg markedet og myndighetskravene. De har utarbeidet en strategisk kompetanseplan slik at de har god oversikt over kritisk kompetanse i dag og fremover.

Informant 9

Informanten er en detaljhandelsbedrift tilknyttet en internasjonal butikkjede. Rekrutteringsprosessen er situasjonsbetenget, men som regel følger de en generell prosess. Ledergruppen ser på behov og definerer hva de er ute etter. Utlysningstekst utarbeides, med utgangspunktet i en mal som hele kjeden bruker. Stillingen legges ut på finn.no, nav.no og kjedens hjemmesider. Alle søkere må registrere seg på bedriftens nettside når de søker på stillingen, og gjennomføre to ulike tester: en personlighetstest og en logisk test. På grunnlag av testene, CV og søknad velges aktuelle kandidater. Deretter utføres førstegangsintervju, og for de mest aktuelle søkerne et annengangsintervju. Her må søkerne i løpet av intervjuet gjennomgå en stress/selger-test. Kjeden har utarbeidet maler og prosessbeskrivelser, og butikken benytter seg ofte av disse. Daglig leder utvikler treårsplaner for bedriften, men det er ikke avsatt rekruttering som eget punkt, annet enn hvis det er en stor omorganisering eller lignende.

Informant 10

Informant ti selger tjenester innen økonomistyring. De har ikke utarbeidet nedskrevne retningslinjer på hvordan rekrutteringer skal gjennomføres, men de har en overordnet struktur som de følger. Rekruttering foregår når noen slutter eller de får økt arbeidsmengde på grunn av

nye kunder. De får inn en del åpne søknader, og daglig leder synes det er viktig å ta seg tid til å prate med de aktuelle som har rett kompetanse. I de fleste tilfellene lyser de ut stillinger, og bruker ofte ferdigskrevne stillingsannonser som endres ved behov. Daglig leder foretar en grovsortering og velger ut kandidater til førstegangsintervju. Kandidater som utmerker seg går videre til et annengangsintervju hvor teamlederen er tilstede. Bedriften prøver å tenke langsiktig og vurderer kompetansebehov i forhold til endringer i markedet. Målet er å skaffe medarbeidere som kanskje ikke er den rette i dag, men frem i tid.

Informant 11

Informanten er en detaljistbedrift tilknyttet en norske kjede. Bedriften driver sjelden med rekruttering da arbeidstokken er stabil, men det hender av og til at de må rekruttere. Daglig leder gjennomfører rekrutteringen selv, men ved en anledning benyttet han seg av en «coach». Dette følte han fungerte veldig bra og var svært fornøyd med kandidaten de ansatte. Kjeden han tilhører har utarbeidet ferdige utlysningsskjermer som benyttes. Han går selv igjennom søknadene og velger ut kandidater som blir innkalt til et førstegangsintervju. De han finner mest interessant blir så kontaktet for et annengangsintervju. I fremtiden vil han kanskje benytte seg av ekstern hjelp, for å finne den riktige selgeren. Prosedyrer og retningslinjer er ikke utarbeidet på butikknivå, og rekruttering er ikke særlig prioritert.

Informant 12

Informant tolv er et fagforbund. Forbundet har utarbeidet et rekrutteringsreglement som er veldig preget av statlig lovverk. De har tydelige retningslinjer å forholde seg til. Utgangspunktet for rekruttering er en nyopprettet stilling eller at de skal erstatte noen. Leder gjør en vurdering om de skal ansette i en identisk stilling eller om de skal foreta endringer og flytte på oppgaver. Utlysningstekst godkjennes av tillitsvalgte før stillingen lyses ut. En intervjugruppe gjør et utvalg av kandidatene. De aktuelle blir innkalt til førstegangsintervju, og to til tre blir kontaktet for et annengangsintervju. I siste intervju må søkerne fremlegge kopi av attester og mulige referanser. Ved enkelte stillinger kjøres case eller oppgaveløsning. Til slutt diskuterer intervjugruppen seg fram til en mulig innstilling, og hvis denne godkjennes av øverste leder blir kandidaten tilbudt stillingen. Bedriften er inne i et profesjonaliseringsarbeid, der målet er å lage gode strategiske planer for rekrutteringsprosessen. Det skal der inngå økende bevissthet rundt hva de trenger av menneskelige ressurser, og hvilken retning bedriften skal bevege seg fremover.

4.4 Skriftlig spørreundersøkelse

Som et supplement til dybdeintervjuene valgte jeg som nevnt i metodekapittelet å utvikle et skriftlig spørreskjema som informantene fylte ut i slutten av intervjuet. Informasjonen innhentet via dette skjemaet skal bidra til å forsterke hovedfunnene, og gjøre det enklere å plassere bedriftene inn i firefeltsmatrisen - *Intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert* beskrevet i teorikapittelet.

SPØRSMÅL	HELT ENIG	DELVIS ENIG	NØYTRAL	DELVIS UENIG	HELT UENIG
1. Vi ansetter flere medarbeidere når vi føler vi har for mye å gjøre	3	5		1	2
2. Bemanningsbehovet kartlegges kontinuerlig, og bygger på dagens og fremtidens arbeidsoppgaver og kompetansebehov	5	5		1	
3. Økt bemanning kjer ut fra bedriftens økonomi, budsjetter og framtidsutsikter	4	6		1	
4. Bemanningsbehovet vurderes nøye uten at vi har formelle prosedyrer for dette	1	7	3		
5. Bemanningsbehovet kommer oftest av at en medarbeider slutter og at vi dermed trenger å erstatte denne	1	4	3	3	
6. Før rekrutteringsprosessen starter er det viktig å kartlegge årsaken til bemanningsbehovet	8		3		
7. Arbeidsoppgavene for den ledige stillingen blir gjennomgått og dokumentert før rekrutteringen starter	6	3		2	
8. Fleksibilitet og muligheter for nye oppgaver og utfordringer i stillingen vektlegges	5	5	1		
9. Både dagens og fremtidige arbeidsoppgaver kartlegges, vurderes og dokumenteres på forhånd	4	4	1	1	1
10. I rekrutteringsarbeidet er det viktig å gjøre en grundig vurdering av bedriftens uløste oppgaver både internt i bedriften og i dens forhold til markedet	5	5		1	
11. Vi gjennomfører ikke stillingsanalyser som en del av rekrutteringsarbeidet	2		2	4	3
12. Vi gjennomfører stillingsanalyser, men uten at dette er formalisert i rekrutteringsarbeidet	2	6	1		2
13. Som en del av rekrutteringsarbeidet gjennomføres en grundig stillingsanalyse før stillingen utlyses. Her blir viktige forhold knyttet til stillingen analysert, vurdert og dokumentert	2	4	1	3	1
14. Vi utarbeider sjelden stillingsbeskrivelser som del av rekrutteringsarbeidet	2	1		5	3
15. Vi benytter stillingsbeskrivelser uten at dette er en formalisert del av rekrutteringsarbeidet	1	4		2	4
16. Vi har faste rutiner for utarbeidelse av stillingsbeskrivelser	1	3	1	3	3

17. Som del av rekrutteringsarbeidet vektlegges utforming av en grundig stillingsbeskrivelse hvor viktige forhold knyttet til stillingen presiseres	1	2	3	3	2
18. Vi utarbeider ikke kompetanseprofiler i vårt rekrutteringsarbeid	2	1	1	4	3
19. Vi har relativt klare oppfatninger om hva slags kompetanse vi ønsker, uten at dette nødvendigvis er formalisert	6	2	2	1	
20. Rutinemessig benyttes klare kompetansekrav til ulike stillinger i bedriften	5	3	1	2	
21. Ut fra stillingsanalyse og stillingsbeskrivelse utarbeides klare kompetansekrav innbefattet ønsket utdanning, praksis og personlige egenskaper hos søker	7	3			1
22. Det bør foreligge klare kompetanseprofiler for ulike stillinger	5	3	2		1
23. Utvalg av søkere gjøres skjønsmessig ut fra hva slags søkere vi får	4	3		1	4
24. Utvalg av søkere skjer ut fra gitte kriterier etter at vi ser hva slags søkere vi får	2	8			1
25. Vi har rutiner for utvalg og intervju der etablerte regler og prosedyrer følges	5	4	1		1
26. Utvalg av søkere gjøres ut fra stillingsbeskrivelsen og søkeres kompetanseprofil	5	2	2	1	1
27. At stillingen er tydelig beskrevet med ønsket kompetanseprofil gjør det lettere å ansette riktig kandidat	5	3		1	2

28. Rekruttering til vår bedrift skjer gjerne gjennom (flere alternativer er mulig):	Facebook (7) LinkedIn (6) Internettbaserte løsninger (Finn.no, monster.no) (8) Annonsering (9) Oppslag internt (8) Via konsulent/bemanningsbyrå (8) Gjennom vikarbyrå (3) Via nav (6) Via bekjente (6) Gjennom kontakter med skoler (5) Annet (2)
--	---

Tabell 8: Oversikt over svar fra skriftlig spørreundersøkelse

Etter å ha gjennomgått skjemaet viser det seg å være god variasjon blant informantene. Hvor strategisk bedriftene tenker før, under og etter en rekrutteringsprosess varierer. Svarene i spørreskjemaet bekrefter også at åtte av informantene tenker strategisk i rekrutteringsprosessen, mens fire har en intuitiv tankegang. Jeg har kontrollert svarene i skjemaet opp mot det informantene har sagt underveis i intervjuet. Svarene har vært et godt tilskudd i datamaterialet, og vil være til hjelp når informantene skal plasseres inn i firefeltsmatrisen i drøftingskapitlet. Etter en helhetsvurdering av det skriftlige spørreskjemaet, er inntrykket at de fleste svarene stemmer med informasjonen gitt i dybdeintervjuene.

5.0 DISKUSJON

I dette kapitlet diskuteres analysen opp imot tidligere forskning og teori. Diskusjonen skal bidra til å svare på problemstillingen presentert i innledningen: «*Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?*» Starter med å diskutere mine tre forskningsspørsmål, deretter tar jeg for meg problemstillingen, og ser funnene opp i mot matrisen – *institusjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert*, beskrevet i teorikapitlet.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Hvordan foregår selve rekrutteringsprosessen?

I teorien skilles det mellom rekruttering og seleksjon. I følge Orlitzky (2007) omfavner seleksjon det å velge ut den kandidaten som er best egnet for ansettelse, mens rekruttering handler om å legge til rette for dette valget. Resultatet fra analysen viser at forarbeidet i forbindelse med rekruttering varierer og blir ofte nedprioritert, mens seleksjonsprosessen utføres og blir prioritert hos de fleste informanter.

5.1.1 Trinn 1 - Bakgrunn for bemanningsbehovet

For å danne et inntrykk av hvordan forarbeidet blir utført, valgte jeg å gjennomføre analysen av femti stillingsannonser på Finn.no. Teori sier at det å starte med utarbeidelse av stillingsannonser er et uheldig valg, og at en heller bør starte med bevisstgjøring av hvorfor det er behov for ny medarbeider (Fredriksen, 2017). Analysen viste at det er store forskjeller i hvor grundig annonser er utformet før de publiseres. Noen er veldig utfyllende og detaljerte, mens andre er svært kortfattet og uoversiktlige. Dette samsvarer med funnene gjort i dybdeintervjuene og skriftlig spørreundersøkelse, med at de viser at arbeidet i forkant ofte kan være lite gjennomtenkt og mangelfullt. Gjennomgående er det mange gode stillingsannonser, men det finnes store forbedringspotensialer hos en mange. Således kan det lønne seg for bedriftene og fokusere mer på forarbeidet. Dette bekreftes av Lian (2016) som skriver at dårlig forarbeid er en årsak til feilansettelser.

Det første en bedrift bør gjøre i en rekrutteringsprosess er å avdekke hvordan selve bemanningsbehovet har oppstått, og videre hva bedriften trenger av tilført kompetanse. Teori beskriver at økt arbeidsmengde, nye arbeidsoppgaver og at en medarbeider slutter kan være mulige årsaker (Fredriksen og Sørebo, 2013). Dette bekrefter informantene. Fåtalet av informantene forteller spesifikt om hva de gjør for å analysere bemanningsbehovet. Inntrykket er at de vet hvorfor de trenger å ansette, men at dette ikke diskuteres inngående. Noen få informanter sier de utarbeider en grundig behovsanalyse og at en slik analyse er fordelaktig.

En behovsanalyse kan være hensiktsmessig, da det vil bidra til å forenkle det senere arbeidet i rekrutteringsprosessen. Ved å tenke gjennom bemanningsbehovet, vil bedriftene ha et bedre grunnlag når stillingsbeskrivelsen skal utarbeides. De fleste kan være bedre tjent med en grundigere gjennomgang av hva bemanningsbehovet skyldes, før de velger å ansette en ny medarbeider. Teorien beskriver at mange tror at rekrutteringsprosessen starter når det blir en ledig stilling i bedriften eller når det er et behov. Dette stemmer jo for så vidt, men det skrives videre at essensen i god rekruttering er at virksomheter gjennomfører grundige analyser før en bestemmer seg for å rekruttere (Egerdal, 2017). Dermed er det viktig at bedriften i forkant diskuterer om det virkelig er nødvendig å ansette eller om det er nok å omorganisere.

5.1.2 Trinn 2 - Oppgaver som skal løses

Ifølge modellen er det viktig med en gjennomgang av hvilke oppgaver som skal utføres i virksomheten eller i aktuell avdeling. Dette bør sees opp mot ekstern og/eller intern effektivitet og riktig ressursbruk (Fredriksen & Sørebo, 2013). Det virker som fåtallet av informantene gjennomfører trinn to. Noen informerer om at de utfører grundig vurdering om de skal ansette i identisk stilling eller om arbeidsoppgavene kan flyttes på. En slik vurdering kan gi muligheter for å skape en bedre forståelse av arbeidsfordelingen. Noe som bekreftes av teorien. Egerdal (2017) sier at en må spørre seg om oppgavene kan omorganiseres og fordeles internt eller om en må hente inn ekstern ressurs. Videre bør en vurdere om noen av arbeidsoppgavene kan automatiseres. Ved å ikke gjennomføre en slik analyse kan bedriften miste verdifull informasjon som kunne ha vært fordelaktig for videre arbeid.

Et par av informantene forteller at de i starten av en rekrutteringsprosess vurderer om stillingen eller arbeidsoppgavene kan utføres av noen internt. Dette kan være en fin måte å gi de ansatte karriere- og utviklingsmuligheter. I tillegg får en oversikt om oppgavefordelingen er optimal. Kanskje ligger behovet en helt annen plass i bedriften. Fremtidig kompetansebehov nevnes også av informantene, men det virker som at dette arbeidet ikke er automatisert i forbindelse med rekruttering. En sentral del av å arbeide strategisk er å se fremover. Der også teorien nevner at en av tre funksjoner for at rekruttering skal være strategisk, er et langsiktig fokus (Millmore, 2003). Det være nyttig for flere bedrifter å gjøre en grundigere evaluering av fremtidig kompetansebehov. Noen informerer om at de har hatt en grundig kartlegging av kompetansebehovet for å sikre riktig kompetanse i fremtiden. De forteller at dette arbeidet har vært nyttig for bedriften, og at de ser store fordeler med å planlegge fremover. Funnene bekreftes av Egerdal (2017) som sier at strategisk rekruttering innebærer et langsiktig behov for kompetanse og ressursplanlegging.

Inntrykk etter intervjuene er at dette trinnet ikke blir prioritert av bedriftene, og/eller at de ikke vet at slikt arbeid kan være hensiktsmessig. Det er få som sier noe konkret om trinn to. Det er derfor nærliggende å tro at dette arbeidet ikke er innarbeidet i mange av bedriftene. Et nyttig perspektiv vil være en proaktiv tankegang. Det vil si at bedriftene handler med tanke på fremtidige behov eller endringer (Lerderkilden.no). Hvis en ikke utfører slikt arbeid kan det føre til en reaktiv tankegang, som kanskje ender med at bedrifter handler for sent. Teorien bekrefter dette, og sier at det vil være nyttig for bedrifter å ha en proaktiv rekruttering forankret i strategisk tenkning (Egerdal, 2017). Det vil dermed være fordelaktig for de fleste bedrifter å diskutere, og se hvordan oppgavefordelingen er i dag og hvordan den vil bli i fremtiden. En slik planlegging kan forbedre rekrutteringsprosessen, og hjelpe bedriftene å finne den riktige medarbeideren.

5.1.3 Trinn 3 - Stillingsanalysen

Modellen sier at det bør utarbeides en stillingsanalyse med informasjon om hva stillingen innebærer (Fredriksen og Sørebo, 2013). En nøye utformet stillingsanalyse skal bidra til at bedriften får en bedre oversikt, og skal være et nyttig verktøy i ansettelsesprosessen. Litt over halvparten av informantene utformer stillingsanalyser, mens de resterende ikke ser behovet. Det er noen som presiserer at de utfører grundige analyser, mens andre sier at arbeidet bare gjøres litt tilfeldig.

Skal rekrutteringsprosessen bli strategisk forankret vil det være en fordel for bedriftene å implementere fullstendige analyser. Det innebærer dokumentasjon og hva stillingen skal inneholde av arbeidsoppgaver. Dette underbygges av teorien som sier at en solid stillingsanalyse er sentralt i rekrutteringsprosessen (Lian, 2016). Fra funnene fra dybdeintervju og skriftlig spørreundersøkelse ser jeg at det er de store bedriftene som setter av tid til dette. De fleste av disse har egen HR-avdeling, noe som kan være en mulig forklaring. En annen forklaring kan være at de har flere ressurser tilgjengelige, og dermed kan sette av mer ressurser til slikt arbeid. En grundig stillingsanalyse vil danne et bedre grunnlag når stillingsannonser skal skrives, og i tillegg bidra til at selve seleksjonsprosessen blir enklere. Dette anbefales som en prioritert og integrert arbeidsoppgave i bedriften.

5.1.4 Trinn 4 - Stillingsbeskrivelsen

En stillingsbeskrivelse skal gi innføring i arbeidsoppgaver, og skal være en del av utlysningsteksten (Fredriksen & Sørebo, 2013). I analysen kom det frem at det store flertallet av bedrifter utarbeider stillingsbeskrivelser. Bare en bedrift lyser ikke ut stillinger. Noen

informerer om at de har informative og innholdsrike beskrivelser, mens andre ikke utdyper. En godt utformet stillingsbeskrivelse skal gi oversiktlig informasjon til søkeren. Hvis informasjonen er ufullstendig og uoversiktlig, kan folk miste interessen. Noe som igjen kan føre til at kompetente ressurser ikke søker.

Enkelte benytter seg av ferdige maler, mens andre tar utgangspunkt i tidligere annonser. Ferdige maler og bruk av tidligere annonser kan selvfølgelig være tidsbesparende og gjøre arbeidet enklere, men det kan også føre til dårligere innhold. En stillingsbeskrivelse bør være informativ og gi søkeren et riktig bilde av stillingen. Teori bekrefter dette. Hvis bedriften skal påvirke «post-hire»-utfall er det viktig å sikre at søkerne har god oversikt over hva stillingen innebærer. De må også gi nok informasjon om hva søkerne vil få ut av stillingen og fra sin arbeidsgiver (Breugh & Starke, 2000). Når bedriften bruker ferdige maler og gamle annonser kan relevant og viktig informasjon utelukkes eller glemmes. Det er selvfølgelig ikke feil å ta utgangspunkt i slike, men en bør være forsiktig. Det kan være fordelaktig at bedriftene skriver stillingsannonser på nytt hver gang, og heller hente inspirasjon fra maler og gamle annonser. Dette kan også undersøkes av stillingsannonser underbygge. Den viste at en del annonser er dårlig utformet før de lyses ut, og at det er forbedringspotensialer. I følge teori er det viktig at informasjonen som presenteres er realistisk og fullstendig (Phillips, referert i Breugh & Starke, 2000).

5.1.5 Trinn 5 – Kompetanseprofilen

Kompetanseprofilen skal gi informasjon om kunnskap, erfaringer og personlige egenskaper som kreves hos søkeren (Fredriksen & Sørebo, 2013). Dette er hoveddelen av stillingsannonseren, og det er viktig at en utarbeider en grundig profil. Dette utarbeides av alle bedrifter, utenom en. Av intervjuene kommer det frem at mange skriver detaljert, og har klare krav til utdanning, erfaring og personlige egenskaper. Breugh & Starke (2000) sier at det er viktig at søkerne har god oversikt, og er innforstått med sine kunnskaper og ferdigheter.

De som arbeider innen konsulentbransjen forteller at de går ut med en bred utlysning i søket etter nye medarbeidere. En årsak er at de ønsker mangfold i søkere, og heller begrenser seg når søknadene har kommet inn. Videre kreves det sjelden spesiell utdanning innen detaljistsektoren, noe som informantene redegjør for. De sier de ikke stiller konkrete krav, men at de ser positivt på noe arbeidserfaring. Inntrykket er at det varierer hvor nøye kompetanseprofilen er blant informantene. En av grunnene er type bedrift og hvor kompliserte arbeidsoppgavene er. Jo mer

kvalifikasjoner som kreves for en stilling, jo grundigere blir kompetanseprofilen. Funnene gir mening, og bekreftes av undersøkelsen av stillingsannonnene og dybdeintervju.

Stillingsbeskrivelse og kompetanseutforming utgjør stillingsannonnen. Det kan se ut til at mange utarbeider stillingsannonser uten å utføre noen form for analyser. Bedriftens behov er ikke begrunnet og stillingsannonnen er utformet på grunnlag av lite konkret informasjon. Teori sier at arbeidet i forkant ofte er tvetydig og lite gjennomtenkt (Fredriksen, 2017). Dette bekrefter funnene gjort i analysen. Skal bedrifter klare å tiltrekke seg kvalifiserte søkere er det viktig at de utvikler tydelige stillingsannonser med bakgrunn i grundige analyser gjort i forkant av rekrutteringen. En utydelig og mangelfull stillingsannonse kan føre til merarbeid for bedriften, og i verste fall at enkelte kandidater velger å ikke søke på stillingen. Ved å utføre grundig og detaljert arbeid på de tidligere trinnene, vil grunnlaget for stillingsannonnen være godt forankret. En god utviklet rekrutteringsstrategi gjør dette arbeidet enklere, og det blir lettere å nå de satte målene (Egerdal, 2017).

5.1.6 Trinn 6 - Rekrutteringsprosessen

Seleksjonsprosessen består av å velge riktig kandidat. I denne delen av rekrutteringsprosessen skal bedriften bestemme hvilke mediekanaler som skal brukes, gjennomgå søknader og CV, finne ut hvilke intervjuteknikker som er best egnet og vurdere om bedriften skal gjennomføre evne – og/eller personlighetstester (Mikkel & Laudal, 2016). Det viser seg at denne delen av rekrutteringsprosessen er i hovedfokus hos de fleste informanter, noe som er i tråd med antakelser og teori. Funnene viser at seleksjonsprosessen er noenlunde lik når det kommer til selve gjennomføringen.

Når stillinger lyses ut benytter de fleste seg av internettbaserte løsninger, i tillegg til hjemmesider/intranett og sosiale medier. Dette bekrefter teorien som sier at dagens rekrutteringskilder er svært preget av digitale løsninger (Fredriksen, 2017). Noen av informantene nevner aviser som rekrutteringskilde, men mange sier at dette brukes i mye mindre grad enn før. Med hovedgrunn at dette er svært kostbart, og mindre effektivt. Gjennom informantene får jeg inntrykk av at de fleste jobbsøkere hovedsakelig bruker nettet som søkemotor når de skal søke etter jobb i dag. Dermed gjør bedriftene lurt i å benytte seg av internettbaserte løsninger.

Mange bedrifter benytter seg i dag av rekrutterings- og bemanningskonsulenter, men i ulik grad. Noen velger å sette ut hele prosessen, mens andre velger å få hjelp til enkeltdeler (Mikkelsen & Laudal, 2016). Informasjonen bekrefter teorien, at det er stor variasjon i bruken av slike

byråer. Ingen av bedriftene undersøkt setter ut hele prosessen, men en bedrift velger å sette ut enkelte deler. Videre står det i litteraturen at dette er tjenester som ofte blir benyttet for rekruttering av ledere og nøkkelpersoner (Fredriksen og Sørebo, 2013). Dette sammenfaller med funnene, som forteller at noen kun henter ekstern hjelp hvis de søker etter spesielt kvalifiserte.

Mange av bedriftene intervjuet har egen HR-avdeling eller HR-ansvarlig. Dette kan ha innvirkning på at mange velger å utføre rekrutteringsprosessen selv. En mulig forklaring kan være at bedriftene har kvalifiserte medarbeidere som sitter med kunnskap og erfaring, og vet hvordan slike prosesser skal gjennomføres. Informasjonen viser i tillegg at det er større bedrifter som velger å sette ut rekrutteringen hvis det er spesielt kvalifiserte søkere de er ute etter. En mulig forklaring kan være fordelene med tanke på nettverk og kontaktinformasjon. Teorien bekrefter at større søkerportefølje og kontaktnett kan være en årsak til at bedrifter velger å sette ut prosessen (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Vanlige prosedyre er å gjennomføre et første- og annengangsintervju, noen få utfører hovedsakelig bare førstegangsintervju. I det første intervjuet ønsker bedriftene å danne seg et førsteinntrykk, og vurderer søkeren opp mot CV og søknad (Fredriksen, 2017). Det andre intervjuet tilrettelegger mer for å sjekke av faglige kvalifikasjoner. Forskning sier at et godt forberedt intervju kan være med å redusere antall feilansettelser (Lian, 2016). I tillegg viser litteraturen at det har blitt mer vanlig å benytte seg av ulike evne – og personlighetstester (Mikkelsen og Laudal, 2016). Slike tester er ofte objektive, og kan gi bedriften et mer nyansert bilde av søkeren enn det et intervju alene kan gi. Litt under halvparten av informantene benytter seg av slike tester. Noen bruker det ved hver rekrutteringsprosess, mens andre ser an hvilken stilling som skal fylles, oftest lederstillinger. I tillegg er det noen som bruker oppgave/case-løsning for å sjekke faglige kvalifikasjoner.

En av grunnene til at evne- og personlighetstester ikke blir brukt hos flere, kan være at testene er tidkrevende og krav om sertifisering. Det kan gi bedriften et annet bilde av søkeren, men flere oppgir at en samtale er mer enn nok til å vurdere om kandidaten egner seg eller ikke. Spørsmålet er om dette stemmer. I flere tilfeller kan det være positivt å få flere syn på en kandidat. Et intervju alene blir ofte subjektivt, mens tester kan bidra til et mer objektivt syn på søkeren. Noe som bekreftes av teori som sier at disse testene ofte er objektive, og kan dermed gi et annet bilde av søkeren enn det den samtale vil (Mikkelsen & Laudal, 2016). Hver enkelt bedrift må selv ta et valg om hva som er best, og hvor mye arbeid de vil legge ned i å finne

riktig kandidat. Det viktige vil være at bedriften har tatt et bevisst valg, og forankret dette i sin strategi knyttet til rekrutteringsprosessen.

Det største skillet er forskjellen mellom private og offentlige bedrifter, der offentlige bedrifter er veldig lovregulerte. Private aktører har mulighet til å ansette den de vil, mens offentlig sektor må forholde seg til kvalifikasjonsprinsippet. I tillegg må en tillitsvalgt være med, og de forskjellige prosessene er nødt til å godkjennes av et utvalg. Rekrutteringsprosessen utføres på nært til samme måte, men de offentlige blir mer begrenset. Dette gir inntrykk av at det både er positive og negative sider med å være bundet av lover og regler i en ansettelsesprosess. Det positive er at offentlige har faste kriterier de må forholde seg til og prosessen er rettferdig. Et negativt aspekt er at det er en veldig tidkrevende prosedyre, og må utføres uavhengig av om de allerede har en potensiell kandidat innad bedriften. At de er lovregulerte og formaliserte bidrar til at offentlige bedrifter havner på formell rekruttering i firefeltsmatrisen.

5.2 I hvilken grad benyttes formaliserte rutiner i rekrutteringsprosessen?

I følge Fredriksen (2017) vil en formalisert rekrutteringsprosess si at bedriftene har utarbeidet faste rutiner og prosedyrer på hvordan prosessen skal gjennomføres. Videre er bedriftene flinke til å dokumentere arbeidet. Fra analysen ser en at flertallet av informantene har utarbeidet formaliserte prosedyrer og rutiner. Hvor nøye disse rutinene er viser seg å variere. Noen har utarbeidet en enkel oversikt, mens andre er mer detaljerte og utfyllende i sine beskrivelser. Teori sier også at bedrifter bør bestemme hvilke aktiviteter som skal oppfylles, hvordan disse skal utføres og videre hvem som skal administrere dette arbeidet (Mikkelsen & Laudal, 2016). Informasjon hentet fra intervjuene viser at ovenstående teori er godt implementert i de bedriftene som havner under formalisert rekruttering.

Noen av informantene har en veldig uformell rekrutteringsprosess. Faste prosedyrer og rutiner er ikke utarbeidet, og mye gjøres på «gammel vane». Informantene forteller at de har en noenlunde struktur, men at de ikke har prosedyrene nedskrevet. Noen nevner under intervjuet at dette nok skulle vært prioritert. Av de som er uformelle, er det noen som bruker svært lite tid på rekruttering. De ser dermed ikke nødvendigheten med å ha prosessen formalisert.

Det viser seg som sagt at flertallet av de jeg har intervjuet har formaliserte rekrutteringsprosesser. Nedskrevne rutiner og prosedyrer kan bidra til å forenkle arbeidet og gjøre ting mer oversiktlig, men det trenger ikke å være lønnsomt for alle. Mitt inntrykk er at rekrutteringen fungerer fint hos de som er uformelle også. Hva som er riktig må være opp til den enkelte bedrift. Det virker ikke som det er nødvendig å ha formaliserte prosedyrer for å ha

en strategisk rekruttering, noe figuren presentert på side 62 også bekrefter. I bedrifter med egen avdeling tenker jeg det vil være hensiktsmessig å ha formaliserte prosedyrer og rutiner, da det i de fleste tilfeller er flere som arbeider sammen. En god oversikt gjør samarbeidet enklere, da alle vet hva som skal gjøres og hvem som har ansvar. I mindre bedrifter er det ofte daglig leder som har ansvaret for rekrutteringen, og dermed trenger det ikke å være like viktig med formaliserte rutiner, da de har oversikten alene. Funnene tyder på at det i disse bedriftene stort sett er mer uformelle prosesser. En grunn til dette kan være at de ikke har tid eller ressurser nok, og dermed blir formalisering av prosessene nedprioritert.

5.3 I hvilken grad arbeider bedriftene strategisk med rekruttering?

En strategisk tankegang innebærer at bedriftene forsikrer seg om at de har de ressursene, kompetansen og erfaringene som kreves for å skape mulige konkurransefortrinn (Saloner, Shepard & Podolny, 2001). Det som kjennetegner en strategisk rekruttering er at man kobler sammen virksomhetens strategi og kontekst opp mot rekrutteringsprosessen, aktivitetene tilknyttet rekrutteringen og selve utfallet (Phillips & Gully, 2015). Funnene fra analysen viser at omtrent halvparten av bedriftene tenker strategisk til en viss grad i måten de rekrutterer på ved å ha et langsiktig perspektiv på bemanning, og kartlegger fremtidig kompetansebehov. Dette er i tråd med litteraturen som sier at strategisk tenkning innebærer at bedriften har de ressursene, kompetansen og erfaringene som kreves for å skape mulige konkurransefortrinn.

Essensen i god rekruttering er at bedriftene gjennomfører grundige analyser før en bestemmer seg for å rekruttere. Flere av de jeg intervjuet forteller at de har utarbeidet forskjellige planer for å være bedre rustet i prosessen. Noen har utarbeidet strategiplaner, mens andre har utformet handlings og/eller kompetanseplaner. Dette er i tråd med teorien som sier at hvis en rekruttering skal være strategisk forankret er det viktig at bedriftene har; stødige strategier og metoder for hvilke rekrutteringspraksiser som fungerer og at de har en god oversikt over hva virksomheten trenger av medarbeider både nå og i fremover (Egerdal, 2017). I tillegg sier litteraturen at gode analyser er avgjørende i strategisk rekruttering (ibid.) og utvikling av slike planer bidrar til dette.

Tilbakemelding og evaluering er viktig, og slik informasjonen kan brukes til å forbedre rekrutteringsprosessen (Breaugh & Starke, 2000). Det viser seg at mange av informantene utfører evaluering til en viss grad, med at dette arbeidet utføres for sjelden. I følge Iversen (2017) er det viktig at rekrutteringspraksisen blir evaluert fortløpende og nødvendige tiltak bør iverksettes. Bare en av informantene forteller at de gjør evalueringer fortløpende, mens andre

stort sett når noe går galt. Skal rekrutteringsprosessen bli bedre bekrefter teorien at det er viktig med kontinuerlig evaluering, slik at en hele tiden utfører en mest mulig effektiv og kostnadsreducerende prosess. Dette bekreftes også av Taylor & Collins (2000), som sier at rekruttering skaper verdi jo bedre gjennomtenkt selve utførelsen er og etter hvordan oppfølgingen er i etterkant. God oppfølging kan redusere de høye kostandene forbundet med rekruttering, og i tillegg redusere kostandene forbundet med feilansettelser (Iversen, 2017). For å klare dette kan det være lurt at alle bedrifter legger inn en fast praksis på evaluering etter utført 6-trinns rekrutteringsmodell, slik at de holder seg oppdatert. De kan for eksempel utarbeide et skjema som fylles ut etter endt prosess, som tar for seg de ulike trinnene i rekrutteringsprosessen.

I følge det ressursbaserte synet kan en strategisk forankret rekrutteringsprosess og gode medarbeidere være kilder til varige konkurransefortrinn (Phillips & Gully, 2015). Når jeg spurte informantene om de mener gode medarbeidere er et konkurransefortrinn, var alle enige om at dette absolutt var tilfellet. Flere mente at gode og dyktige medarbeidere er en stor fordel, og at dette er noe de selvfølgelig tenker på når de rekrutterer. Inntrykket er at det er muntlig enighet at det er en fordel, men at det kanskje ikke er like forankret i det daglige arbeidet. Skal rekrutteringsprosessen bli et varig konkurransefortrinn er det som nevnt i teorikapittelet fire kriterier som bør være på plass. Rekrutteringen bør skape verdi, den bør være sjelden, ikke-imiterbar og ikke-substituerbar. I tillegg er det viktig at bedriften organiserer seg så de får størst mulig utnyttelse av disse kriteriene (Taylor & Collins, 2000). Skal rekrutteringsprosessen bli et konkurransefortrinn er det viktig at bedriftene har dette nedfelt i planverket for rekrutteringen. Ved å gjøre dette kan de unngå mange feilansettelser og spare bedriften unødvendige utgifter. I følge Mikkelsen & Laudal (2016) handler en strategisk tankegang om å finne riktig antall ansatte med den riktige kompetanse-sammensetningen. Dette bør vurderes fortløpende, slik at bedriften blir konkurransedyktig.

Litteraturen sier at bedrifter bør utføre en proaktiv rekruttering skal den bli strategisk forankret, det vil si at de bør handle i forventning av fremtidige problemer, behov og endringer (Lederkilden.no). Mange av informantene utfører en slik tankegang, men funnene viser også at nesten halvparten av informantene er veldig fokusert på det som skjer her og nå. Det vil si at de har en mer reaktiv tilnærming, og at arbeidet ikke er strategisk forankret. De utarbeider ikke langsiktige bemanningsplaner eller strategier for å nå ønsket mål. Reaktiv tilnærming kan selvfølgelig fungere for noen, men i det lange løp bør bedriftene tenke fremover. Skal rekrutteringsarbeidet bli vellykket er det viktig med kontinuerlig arbeid rundt

rekrutteringsprosessen, proaktiv tilnærming og at praksisen blir knyttet opp mot resten av bedriftens strategier (Egerdal, 2017). En langsiktig tankegang vil forhåpentligvis bidra til at de står bedre rustet hvis eventuelle endringer eller behov dukker opp. Dermed anbefales det at bedrifter som i dag utfører intuitiv rekruttering, bør arbeide for å bli mer strategisk. De som allerede tenker strategisk har også forbedringspotensial ut i fra informasjonen innhentet, ved å lage grundigere strategier, gjennomføre evalueringer oftere og få til et tettere samarbeid med resten av bedriften.

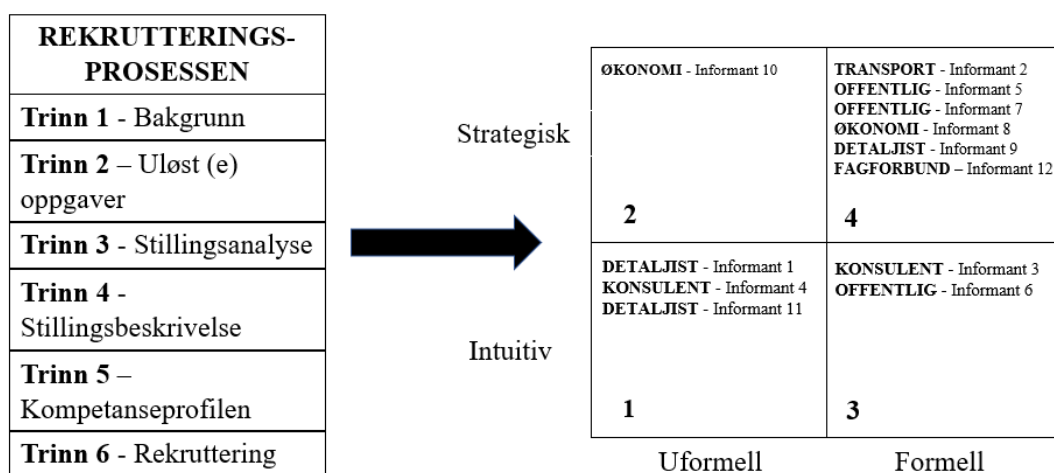
5.4 «Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?»

I avsnitt 5.1 har jeg kommet med en diskusjon om hvordan selve rekrutteringsprosessen foregår i de tolv bedriftene intervjuet. Gjennom hele denne avhandlingen har jeg sett rekruttering opp mot et strategisk perspektiv. Funnene viser at forarbeidet i forbindelse med rekrutteringsprosessen kan bli utført i mye større grad av alle informantene. Dette bekreftes av teorien som sier at forarbeidet ofte er for dårlig i rekrutteringsprosessen (Fredriksen & Sørebo, 2013; Iversen, 2017) En grundigere analyse av kompetansebehov og oppgave-fordeling vil være fordelaktig. Seleksjonsprosessen utføres likt, med noen få variasjoner. Etter å ha gjennomført denne undersøkelsen ser jeg at seleksjonsprosessen utføres i tråd med det litteraturen sier, men at det er litt variasjon i forarbeidet, altså rekrutteringen. Det viser seg at mange av informantene gjennomfører noe forarbeid, men at dette ofte ikke er helt systematisert fra bedriftenes side. Det virker som få av bedriftene gjør en gjennomgående analyse før de lyser ut en stilling. Skal rekrutteringsprosessen være strategisk forankret er det viktig at hele prosessen er sammenfallende, og at forarbeidet blir prioritert på lik linje med selve seleksjonsprosessen. Her har alle informantene et forbedringspotensial.

Som nevnt tidligere er det litt over halvparten av informantene som har en strategisk forankret tankegang, der funnene viser at de fleste kan gjøre forbedringer. Som nevnt ovenfor, er det spesielt forarbeidet de bør prioritere. I tillegg vil det være fordelaktig å bli bedre på evalueringer. Som nevnt før nevner Iversen (2017) at en grundig evaluering vil være hensiktsmessig og øke antall rekrutteringer som blir vellykkede. I tillegg viser siste trinnet i modellen til Breugh & Starke (2000) at det kan lønne seg å få tilbakemelding på arbeidet, og bruke denne til å forbedre senere rekrutteringsprosesser. Utgangspunktet og inspirasjonen til denne oppgaven er som sagt artikkelen til Fredriksen og Sørebo (2013), samt matrisen utviklet av Fredriksen (2017). Denne litteraturen pluss sammendrag av informantenes

rekrutteringsprosess og annen informasjon fra intervju og skriftlig spørreundersøkelse har gitt meg grunnlag til å reflektere rundt rekrutteringsarbeidet til informantene.

Matrisen bygger på den strategiske tankegangen til 6-trinns rekrutteringsmodell, og skal være et verktøy for å plassere bedrifter i forhold til om de arbeider strategisk eller ikke i rekrutteringen. Plasseringen av informantene internt i de ulike posisjonene forteller ikke i hvilken grad de er strategiske eller formelle, men at de havner under kategorien strategisk/intuitiv eller formell/uformell. Med hjelp av eksisterende teori og funn fra analysen har jeg plassert bedriftene inn i firefeltsmatrisen - *Intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert* slik:



Figur 4: Plassering av informantene – firefeltsmatrise

Nedenfor presenteres det hvordan de ulike bedriftene arbeider i forhold til strategisk forankret rekruttering. I tillegg viser det hvordan bedriftene kan forflytte seg fra en posisjon til en annen. For eksempel fra posisjon 1 til posisjon 2 eller 4, etter hva bedriften selv ønsker. Dette ivaretar den dynamiske delen av problemstillingen.

Tre av informantene havner i posisjon 1, som er den minst anbefalte posisjonen. Rekrutteringen er uformell og går ofte på «gammel vane». Det virker som rekrutteringsarbeidet fungerer helt greit, men arbeidet er lite forankret. Dette kan føre til dårligere beslutninger og større sjanser for feilansettelser. Disse bedriftene vil tjene stort på å arbeide mer strategisk i tiden fremover. De bør vurdere behovene til bedriften, og se hva slags ansatte de vil trenge fremover. I tillegg kan det lønne seg å utarbeide konkrete strategiplaner. To av informantene i posisjon en, arbeider innen detaljhandelen. Dette kan påvirke rekrutteringsprosessen, da de ikke er like avhengig av kvalifiserte og erfarne medarbeidere. Dermed kan prosessen bli mindre «profesjonell», da

førsteintrykket og kjemien teller mer, enn selve kvalifikasjonene til søkeren. Disse bedriftene bør prøve få en strategisk tankegang, og forflytte seg fra posisjon 1 opp til posisjon 2 eller 4.

I posisjon 2 finner man én informant. Denne bedriften tenker fremover og prøver å tilpasse seg etter hvordan markedet endrer seg. Det er ikke utviklet noen formaliserte prosedyrer og rutiner, men daglig leder sier at dette er noe de ser for seg vil komme på plass etter hvert. Strukturen er her klar, men de må få prosedyrer og rutiner nedskrevet og satt i system. Hvis bedriften klarer dette, kan de havne i posisjon 4. Om prosedyrene og rutinene er formaliserte avhenger hva som passer best for hver enkelt informant. Dermed er det ikke et mål i seg selv å bli formalisert. Det viktigste er at rekrutteringen blir mer strategisk forankret og mer integrert sammen med resten av bedriften.

To av informantene intervjuet ligger i posisjon 3. De har formaliserte prosedyrer og rutiner, men arbeidet er ikke strategisk forankret. De tenker strategisk til en viss grad, men mye gjenstår før de kan si de gjennomfører strategisk rekruttering. De tenker mer på behovet her og nå, og langsiktig planlegging er nedprioritert. En av grunnene til dette kan være at de arbeider i ustabile marked, slik at det er vanskelig å tenke langt frem i tid. De vil også tjene mye på å bli mer strategisk i tankegangen, altså forflytte seg opp til posisjon 4. Utarbeidelse av grundigere planer og en behovsanalyse vil bidra til at bedriftene står bedre rustet til å møte eventuelle endringer i fremtiden.

Avslutningsvis viser matrisen at flertallet av informantene havner i posisjon 4, som vil si at bedriftene arbeider strategisk og har formaliserte prosedyrer og rutiner. Dette er posisjonen å anbefale dersom det skal utføres godt strategisk rekrutteringsarbeid. Her tenker de langsiktig og prøver å kartlegge kompetansebehovet fremover. Disse bedriftene bruker mer tid på forarbeidet enn de andre, og prøver å gjennomgå arbeidsfordelingen og hvordan arbeidsoppgavene kan løses på en best mulig måte. Den strategiske tankemåten er forankret, men alle informantene kan gjerne utføre slikt arbeid i enda større grad. Evalueringer og forbedringer av prosessene er noe alle vil tjene på å arbeide mer med. I tillegg vil det lønne seg å forbedre og utarbeide enda bedre strategier, handling- og/eller kompetanseplaner.

6.0 KONKLUSJONER

I dette kapittelet vil jeg komme med konklusjoner på problemstillingen. Videre gis det en vurdering av teoretiske og praktiske implikasjoner. Avslutningsvis vil det bli lagt frem forslag til videre forskning. Problemstillingen jeg ønsker å svare på er som kjent:

«Strategisk rekruttering, hvordan foregår rekrutteringsprosessen i tolv norske bedrifter, og hvordan kan denne eventuelt gjøres mer strategisk?»

Funnene fra analyse og diskusjon viser mange likheter, men også forskjeller i hvordan rekrutteringsprosessen utføres. Skal en rekrutteringsprosess bli strategisk forankret er det i følge Fredriksen & Sørebo (2013) seks ulike trinn en bør imøtekomme. I tillegg viser annen teori at langsiktig planlegging, kartlegging av bemanningsbehov, gode strategier og kontinuerlig evaluering er vesentlig. Det viser seg at litt over halvparten av informantene utfører en strategisk forankret rekrutteringsprosess, der de fleste også har formaliserte prosedyrer og rutiner. Disse bedriftene tenker langsiktig, utarbeider kompetanse – og handlingsplaner, og gjør inngående analyser av bemanningsbehovet. De utfører de seks trinnene i modellen, med litt varierende utførelse. Resterende informanter har en mer intuitiv tankegang når det kommer til rekruttering. De tenker mest på behovet her og nå, og legger ikke langsiktige planer eller strategier. En følge av dette kan være flere feilansettelser. Dermed vil det være hensiktsmessig at disse bedriftene utvikler en mer strategisk tankegang i fremtiden.

Gjennomgående viser funn og diskusjon at det er forbedringspotensialer hos mange av bedriftene intervjuet. Under kommer en oppsummering og noen forslag til hvordan bedrifter kan forankre rekrutteringsarbeidet mer strategisk i fremtiden:

- Forarbeidet, altså trinn en til fem bør få et mye større fokus enn tidligere. Grundige analyser vil være fordelaktig, og dette bør bli en fast del av rekrutteringsprosessen. Studiet har vist at trinn en til tre, er en svakhet hos de fleste informanter.
- Dagens og fremtidens kompetansebehov bør vurderes og kartlegges nøyere, slik at bedriften hele tiden har god oversikt over hva de trenger av kompetanse.
- Flere bør utvikle konkrete strategiplaner, slik at de lettere når de overende målene for rekrutteringsarbeidet.
- Videre vil det være fordelaktig å gjennomføre evalueringer av prosessen i mye større grad enn før. Dette vil bidra til at rekrutteringsprosessen kan forbedres og utvikles, og slik bidra til mindre feilansettelser.

Forslag til forbedringer i 6-trinnsrekrutteringsmodell:

- Da både funn og teori viser at evaluering er såpass viktig i rekrutteringsarbeidet, kan en mulighet være å utvikle en egen evalueringsmodell eller tilføre et punkt 7 i *6-trinnsrekrutteringsmodell*.
- Etter arbeidet med denne avhandlingen ser jeg at trinn 6 i rekrutteringsmodellen til Fredriksen & Sørebo (2013) kan være misvisende i forhold til teori og praksis. Viser til definisjoner av rekrutteringsprosess, rekruttering og seleksjon i teorikapittelet. Med dette som grunnlag vil en mer presis benevnelse av trinn 6 være *seleksjonsprosessen* i stedet for rekrutteringsprosessen, som nå definerer hele rekrutteringsprosessen og i tillegg trinn 6.

6.1 Teoretiske Implikasjoner

Det har blitt gjennomført flere studier innen emnene strategi, rekruttering/seleksjon og rekrutteringsprosesser, men det har vært færre studier på begrepet strategisk rekruttering. Dermed mener jeg at min avhandling kan være et teoretisk bidrag til forskningen på dette området.

I denne oppgaven har jeg utført en grundig litteraturgjennomgang. Inntrykket mitt da jeg startet arbeidet var at dette fagfeltet var litt utydelig og uoversiktlig. Målet har vært å utvikle og skape klarhet i fenomenet, og slik bidra til en bedre forståelse av begrepet strategisk rekruttering. Dette har jeg gjort ved en omfattende gjennomgang av tidligere teori og forskning, og samtidig utført en empirisk undersøkelse for å tydeliggjøre begrepet. Utgangspunktet har vært en 6-trinns rekrutteringsmodell. Jeg føler min gjennomgang har vært med å avklare og understøtte denne modellen og ytterligere teori. Videre kan denne avhandlingen være et teoretisk bidrag som gir et mer solid teoretisk bakteppe enn det den opprinnelige artikkelen til Fredriksen & Sørebo (2013) gir. Håpet er at denne studien bidrar til å gjøre strategisk rekruttering til et mer håndfast begrep.

6.2 Praktiske Implikasjoner

I forhold til praktiske implikasjoner ved strategisk rekruttering, mener jeg denne studien og dens funn kan være retningsgivende for ledere og praktikere. Avhandlingen viser hvordan ledere og andre som arbeider med rekruttering kan bruke *6-trinns rekrutteringsmodell* og matrisen – *intuisjon eller strategisk forankring; uformelt eller formalisert* som et verktøy i det operative arbeidet. Studien viser hvordan en kan arbeide med å forankre arbeidet strategisk og

hva som skal til for å gå fra en intuitiv til en strategisk tankegang. En grundig teorijennomgang og en kvalitativ studie har vært med å belyse relevansen for et slik arbeid, og dokumentert hvilke forhold som bør være på plass. Videre har jeg i tillegg skissert noen sterke og svake sider ved rekrutteringsarbeidet. Oppsummeringen gjort avslutningsvis i diskusjonskapittelet av de ulike informantene mener jeg gir en fin indikasjon for ledere og deres implikasjoner.

Videre har denne undersøkelsen bidratt til et større fokus på den innledende fasen, altså forarbeidet til rekrutteringsprosessen. Funnene viser at det er selve seleksjonsprosessen som er i fokus hos informantene, og at de første fem trinnene i modellen ofte blir nedprioritert. I tillegg ser en et evalueringer kan være et kritisk punkt, slik at en hele tiden har mulighet til å forbedre rekrutteringsarbeidet.

6.3 Videre forskning

I dette delkapittelet vil jeg komme med noen forslag til videre forskning innenfor emnet strategisk rekruttering og rekrutteringsprosesser. Håpet er at disse forslagene kan bidra til å lede forskningen fremover.

En interessant vinkling hadde vært og gjennomført en større kvantitativ studie. Min studie tar for seg tolv bedrifter, og dermed kan ikke funnene generaliseres. I tillegg har jeg ikke analysert funnene i et dataprogram og utført statistiske analyser. Dermed hadde en idé vært å videreutvikle og bearbeide spørreskjemaet brukt i denne avhandlingen, og sendt ut denne til et stort utvalg bedrifter innen forskjellige sektorer. Slik kunne en innhentet mye informasjon på kort tid. I tillegg har en da mulighet til å undersøke flere sektorer, og se eventuelle forskjeller. Dette hadde gitt et større innblikk, og kunne vært et godt bidrag til forskningen på området.

Videre kunne det vært spennende å se hvordan en slik strategisk tankegang kan implementeres hos HR-avdelinger eller rekrutteringsansvarlig. Ved endring eller forandring kan det i mange tilfeller være en del motstand, og virksomheter bør dermed bruke tid på å endre holdninger og oppfatninger hos HR-medarbeidere. Spørsmålet er om de som rekrutterer kjøper denne idéen og er villig til å forankre arbeidet mer strategisk. Dermed hadde det vært interessant å se hvordan dette arbeidet kan utføres, slik at rekrutteringsarbeidet kan bli mer strategisk forankret. En mulighet hadde vært en kvalitativ undersøkelse, hvor en intervjuer både ledere og ansatte.

I min undersøkelse har jeg studert og undersøkt rekrutteringsprosessen sett fra bedriftenes side. En annen mulighet hadde vært å sett denne prosessen fra arbeidssøkerens side. Hvordan opplever de rekrutteringsprosessen? Hva synes de om de utlyste stillingsannonseene? Hva mener

de kan forbedres fra bedriftens side for å gjøre prosessen bedre for søkeren? Svar på slike spørsmål hadde vært et nyttig hjelpemiddel for bedrifter som skal ansette, og et greit verktøy for å forbedre rekrutteringsprosessen.

REFERANSELISTE

- Barber, A.E. (1998). *Recruiting employees*. Thousand Oaks: SAGE.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Barrick, M., Feild, H., & Gatewood, R. (2011). *Selection in human resource management* (7th ed., Int.ed. ed.). Chicago: Dryden Press.
- Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed. ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). B. Hensyn til personer (5-18). Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/b.-hensyn-til-personer-5---18/>
- Egerdal, Å. (Red.). (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Fredriksen J.I. & Sørebo Ø. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Magma* nr.3:2013 (42-53).
- Fredriksen J.I. (2017). *Varehandelsledele*. Bergen: Fagbokforlaget
- French, R., & Rumbles, S. (2010). Recruitment and selection. Rees, G. and French, R. *Leading, Managing and Developing People*, 169-190.
- Greer, C. R., Carr, J. C., & Hipp, L. (2016). Strategic staffing and small-firm performance. *Human Resource Management*, 55(4), 741-764.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Gripsrud G., Olsson U.H., & Silkoset R. (2016). *Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Gully, S. M., Phillips, J. M., & Kim, M. S. (2013). Strategic recruitment: A multilevel perspective. In K. Y. T. Yu and D. Cable (Eds.), *The Oxford Handbook of Recruitment* (pp. 161-183). New York, NY: Oxford University Press
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Iversen, K.S. (2016). Rekruttering – ved et veiskille? Hentet fra <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/rekruttering-ved-et-veiskille>
- Iversen K.S. (2017). Tar du rekruttering på alvor? Hentet fra <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/tar-du-rekruttering-pa-alvor>

- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse 2*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. ed.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, C., Tufte, C., & Tufte, P.A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Johnson R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, Winter, 118 (2), 282.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- Kaufman, B. E. (2015). Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: a 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389-407.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lederkilden.no. Hentet fra <https://www.lederkilden.no/ordliste/r> og <https://www.lederkilden.no/ordliste/p>
- Lian, A. (2016). *Hvordan redusere antall feilansettelser*. Hentet fra <https://hrnorge.no/aktuelt/hvordan-redusere-antall-feilansettelser>
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2016). *Designing qualitative research* (6th ed. ed.) Thousand Okas, Calif: SAGE.
- Mikkelsen A. & Laudal T. (red.) (2016). *Strategisk HRM 1 – Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE.
- Millmore, M. (2003). Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection?. *Irish Journal of Management*, 24(1), 87.
- Nickols, F. (2011). *Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking*. Distance Consulting LLC, s.1-8.
- Orlitzky, Marc. (2007). 'Recruitment strategy', in Peter Boxall, John Purcell & Patrick M. Wright (eds.). *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (Oxford, UK: Oxford University Press).
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2015). Multilevel and strategic recruiting: where have we been, where can we go from here?. *Journal of Management*, 41(5), 1416-1445.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of management*, 32(6), 868-897.

Ringdal, K. (2013). Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny J. (2001). Strategic Management. New York: Wiley.

Savin-Baden, M., & Major, C. (2013). Qualitative research: The essential guide to theory and practice. London: Routledge.

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

Taylor S. & Collins C.J. (2000). Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of research and practice. In Cary L. Cooper & Edwin A. Locke (eds.). *Industrial and organizational psychology* (s.304 – 334).

Ulrich, D. (2017). oversatt av Iversen, K.S. Hvordan vinne kampen om talentene gjennom organisering? Hentet fra <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/ressursplanlegging/hvordan-vinne-kampen-om-talentene-gjennom-organisering>

Yin, R. (2014). Case study research: Design and methods (5th ed.). Los Angeles, Calif: SAGE.

VEDLEGG

Vedlegg 1 – Utsendt mail til bedrifter

Hei,

Mitt navn er Eli Eidsli Røstum, og jeg er masterstudent ved Høgskolen i Sørøst-Norge, avdeling Ringerike. Her tar jeg master i Økonomi og ledelse, med spesialisering i Strategi og kompetanseledelse. Denne våren skal jeg skrive min masteravhandling. Jeg er svært interessert i HR/personalledelse, og har derfor valgt å fordype meg innen rekruttering og prosessene som følger med når man skal ansette nye medarbeidere. Mitt ønske for min avhandling er å få et dypere innblikk i hvordan bedrifter utfører sine rekrutteringsprosesser, og om denne prosessen er strategisk forankret.

I den forbindelse er jeg ute etter å komme i kontakt med bedrifter som kan hjelpe meg med innhenting av relevant informasjon. Jeg hadde satt utrolig stor pris på om dere kunne hjelpet meg med dette. Det er en kvalitativ undersøkelse. Jeg ønsker å intervju personer som deltar aktivt i rekrutteringen av ansatte og som sitter på mye relevant informasjon om hvordan denne prosessen foregår. Intervjuene vil vare ca. 40 min, og jeg prøver å få gjennomført intervjuene i løpet av uke 5, 6 og 7. Jeg er veldig fleksibel når det kommer til sted og tid på dagen, og intervjuet kan også gjøres over telefon. Det vil være full anonymitet.

Hvis dere ønsker mer informasjon er det bare å sende meg en mail, så skal jeg svare dere så godt jeg kan.

Håper på positivt svar!

Mvh

Eli Eidsli Røstum

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Tematikken for dette intervjuet er rekruttering og rekrutteringsprosesser. Jeg vil i min masteravhandling følge reglene for personvern, og all informasjon vil behandles etter dette. Det vil være full anonymitet, det vil si at verken bedriften sitt navn, ditt navn eller det du sier kan spores tilbake til denne samtalen og deg som person. Da jeg skriver denne oppgaven alene og for å gjøre analysearbeidet enklere for meg håper jeg det er greit at jeg tar opp denne samtalen. Det vil brukt båndopptaker. Opptaket vil ikke være tilgjengelige for andre enn meg og veileder, og vil bli slettet så fort opptaket har blitt transkribert og oppgaven levert inn. Har du noen spørsmål underveis eller etter intervjuet er ferdig, er det bare å spørre. I tillegg må du si i fra hvis noen spørsmål er utydelige underveis i samtalen, så skal jeg prøve etter beste evne å stille spørsmålet på en annen måte.

Generelle spørsmål

1. Kan du fortelle kort om deg selv og hvem du er?
 - Utdanning
 - Erfaring
2. Kan du fortelle litt generelt om bedriften deres?
3. Hvor gammel er bedriften?
4. Hva er dine arbeidsoppgaver?
5. Hva er din rolle i forbindelse med rekruttering av medarbeidere?
6. Hvor lenge har du arbeidet med rekruttering, både i denne bedriften og sånn generelt?

Rekrutteringspraksis

1. Kan du først beskrive hvordan en rekrutteringsprosess gjennomføres hos dere? Altså fra A til Å, gjerne så detaljert som mulig.
 - Hvilke rekrutteringsaktiviteter benyttes?
 - Hvor lang tid tar en slik prosess?
 - Hvordan legger dere opp dette arbeidet? Arbeidsfordeling osv.
 - Hvor rekrutterer dere i hovedsak fra? Internt, annonsering, internett?
 - Arbeider dere kontinuerlig med å forbedre rekrutteringsprosessen?
 - Hvor ofte i løpet av 1 år arbeider dere med rekruttering?
 - Hvor mange ansetter dere i løpet av et år, sånn ca.?
2. Hvordan arbeider dere med å kartlegge kompetanse- og rekrutteringsbehovet i deres bedrift?
 - Gjennomgår dere og ser på behovet for bemanning? Hva gjør at dere trenger å ansette nye folk?
 - Ser dere på behovet her og nå? Eller tenker dere også på behovet f.eks. 5år frem i tid?
 - Gjennomgår dere situasjonen deres, og kartlegger hva dere trenger av kompetanse og erfaring?
 - Arbeider dere kontinuerlig med å kartlegge markedet og finne potensielle kandidater før behovet oppstår?

- Arbeider dere kontinuerlig med å kartlegge hvordan behovet for bedriften deres er, eller er det slik at dette først blir tatt opp når behovet for å ansette noen nye er der?

3. Strategisk rekruttering

- Arbeider dere kontinuerlig med å ha en oversikt over hvilke menneskelige ressurser bedriften trenger og hva dere er ute etter?
- Har dere utarbeidet langsiktige rekrutteringsplaner for deres bedrift?
- Har dere utarbeidet en strategi for hvordan rekrutteringen skal gjennomføres?
- Gjør dere en evaluering av rekrutteringsprosessen når dere er ferdige?
- Gode medarbeidere kan være kilder til konkurransefortrinn for bedriften, er dette noe dere tenker over i rekrutteringsarbeidet deres?
- Å legge opp rekrutteringen strategisk kan bidra til at virksomheten når sine overordnede mål. Er du enig i dette og hvilke tanker har du om det?

Avslutningsvis

1. Er det noen andre viktige faktorer som du mener bør nevnes med tanke på det rekrutteringsarbeidet dere gjennomfører?

Vedlegg 3 – Godkjenning fra NSD



Jan Ivar Fredriksen

3511 HØNEFOSS

Vår dato: 02.02.2018

Vår ref: 58659 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.01.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>58659</i>	<i>MStrategisk rekruttering - Hvordan praktiseres strategisk forankret rekruttering i norske virksomheter</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Sørøst-Norge, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jan Ivar Fredriksen</i>
<i>Student</i>	<i>Eli Eidsli Røstum</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Høgskolen i Sørøst-Norge sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Høgskolen i Sørøst-Norge er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

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

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 01.01.2020 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Dag Kiberg

Vedlegg 4 – Skriftlig spørreundersøkelse

Bakgrunn

Vi ansetter flere medarbeidere når vi føler at vi har for mye å gjøre

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bemanningsbehovet kartlegges kontinuerlig, og bygger på dagens og fremtidens arbeidsoppgaver og kompetansebehov

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Økt bemanning skjer ut fra bedriftens økonomi, budsjetter og framtidsutsikter

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bemanningsbehovet vurderes nøye uten at vi har formelle prosedyrer for dette

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Bemanningsbehovet kommer oftest av at en medarbeider slutter og at vi dermed trenger å erstatte denne

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Før rekrutteringsprosessen starter er det viktig å kartlegge årsaken til bemanningsbehovet

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Uløste oppgaver

Arbeidsoppgavene for den ledige stillingen blir gjennomgått og dokumentert før rekrutteringen starter

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Fleksibilitet og muligheter for nye oppgaver og utfordringer i stillingen vektlegges

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Både dagens og fremtidige arbeidsoppgaver kartlegges, vurderes og dokumenteres på forhånd

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

I rekrutteringsarbeidet er det viktig å gjøre en grundig vurdering av bedriftens uløste oppgaver både internt i bedriften og i dens forhold til markedet

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Stillingsanalysen - Omfatter gjennomgang og vurdering av forhold som inngår i stillingen, hvem som løser ulike oppgaver, om dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal, om omrokking av eksisterende bemanning er aktuelt, og hva slags kompetanse som er nødvendig for denne stillingen i dag og i fremtiden

Vi gjennomfører ikke stillingsanalyser som en del av rekrutteringsarbeidet

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Vi gjennomfører stillingsanalyser, men uten at dette er formalisert i rekrutteringsarbeidet

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Som en del av rekrutteringsarbeidet gjennomføres en grundig stillingsanalyse før stillingen utlyses. Her blir viktige forhold knyttet til stillingen analysert, vurdert og dokumentert

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Stillingsbeskrivelse - Presiserer stillingens hovedoppgaver, deloppgaver, plikter og ansvar, relativ fordeling mellom oppgaver og ansvarsgrenser.

Vi utarbeider sjelden stillingsbeskrivelser som del av rekrutteringsarbeidet

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Vi benytter stillingsbeskrivelser uten at dette er en formalisert del av rekrutteringsarbeidet

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Vi har faste rutiner for utarbeidelse av stillingsbeskrivelser

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Som del av rekrutteringsarbeidet vektlegges utforming av en grundig stillingsbeskrivelse hvor viktige forhold knyttet til stillingen presiseres

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Kompetanseprofil – Uttrykker krav til utdanning og forkunnskaper, praksis og erfaring, samt hvilke egenskaper de krever fra arbeidssøker.

Vi utarbeider ikke kompetanseprofiler i vårt rekrutteringsarbeid

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Vi har relativt klare oppfatninger om hva slags kompetanse vi ønsker, uten at dette nødvendigvis er formalisert

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Rutinemessig benyttes klare kompetansekrav til ulike stillinger i bedriften

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Ut fra stillingsanalyse og stillingsbeskrivelse utarbeides klare kompetansekrav innbefattet ønsket utdanning, praksis og personlige egenskaper hos søker

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Det bør foreligge klare kompetanseprofiler for ulike stillinger

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Rekruttering

Utvalg av søkere gjøres skjønnsmessig ut fra hva slags søkere vi får

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Utvalg av søkere skjer ut fra gitte kriterier etter at vi ser hva slags søkere vi får

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Vi har rutiner for utvalg og intervju der etablerte regler og prosedyrer følges

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Utvalg av søkere gjøres ut fra stillingsbeskrivelsen og søkeres kompetanseprofil

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

At stillingen er tydelig beskrevet med ønsket kompetanseprofil gjør det lettere å ansette riktig kandidat

Helt enig	Delvis enig	Nøytral	Delvis uenig	Helt uenig
-----------	-------------	---------	--------------	------------

Rekruttering til vår bedrift skjer gjerne gjennom (flere alternativer er mulig):

Facebook	LinkedIn	Internettbaserte løsninger som finn.no, monster.no el.	Annonsering	Oppslag internt	Via konsulent/bemanningsbyrå
Gjennom vikarbyrå	Via NAV	Via bekjente	Gjennom kontakt med skoler	Annet	