

Forfattere: Jan Ivar Fredriksen, Øystein Sørebo og Eli Eidsli Røstum

Et dynamisk perspektiv på strategisk rekruttering

Sammendrag:

Studiens problemstilling er: «*Hvordan kan rekrutteringsprosessen etableres som en strategisk forankret og formalisert prosess i virksomheter?*».

Medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs. Riktig kompetanse er avgjørende for opprettholdelse og utvikling av konkurransekraft over tid. Strategisk forankring i rekrutteringsarbeidet er avgjørende for å ivareta koblingen mellom virksomhetens kompetansebehov og dens konkurransekraft i sitt marked.

Artikkelen henter teoretisk inspirasjon fra en *6-trinns modell for strategisk rekruttering* (Fredriksen & Sørebo 2013) og en matrise bestående av dimensjonene «*grad av strategisk forankring*» og «*grad av formalisert*» rekruttering (Fredriksen 2017). 6-trinnsmodellen beskriver hvordan bedrifter kan formalisere og forankre rekrutteringsarbeidet strategisk gjennom seks ulike trinn. De fem første trinnene omhandler forarbeid, mens, trinn seks tar for seg stillingsutlysningen og seleksjonsprosessen. Matrisen vi presenterer bygger på denne 6-trinnsmodellen og viser fire mulige plasseringer i forhold til hvor formalisert og strategisk forankret rekrutteringsprosessen i virksomheter er.

Undersøkelsen er gjennomført som metodetriangulering, der data hentes fra flere kilder. Det er gjennomført kvalitative intervjuer og en spørreundersøkelse med informanter fra 12 ulike bedrifter. I tillegg er 50 stillingsannonser fra finn.no gjennomgått og analysert¹.

Undersøkelsen viser at de fleste virksomhetene har mye å hente ved å gjennomføre et grundigere *forarbeid*. Analyse av dagens og fremtidens bemanningsbehov, samt bedre stillingsanalyser bør prioriteres. Lav prioritering av forarbeidet er lite forenlig med et strategisk forankret rekrutteringsarbeid. Mye av forankringen ligger i forarbeidet, der dagens og fremtidens bemannings- og kompetansebehov kartlegges med basis i virksomhetens forretningsstrategi.

Tilsvarende vil vektlegging av formalisering gjennom økt kontroll og ansvarlighet for rekrutteringsarbeidet, innføring av kjøreregler, prosessbeskrivelser og rutiner kunne utgjøre et forbedringspotensial i flere av virksomhetene. Bedriftene kan for eksempel hente en del på å tildele ansvar for å utarbeide oversiktlige og innholdsrike utlysningstekster. Ikke minst viser studien at det bør innarbeides rutiner for utarbeidelse av *bedre strategiplaner* for selve rekrutteringsprosessen. Avslutningsvis konkluderer studien med at bedriftene ville hatt nytte av å gjøre bedre *etterevalueringer*. Slik styrkes mulighetene for revidering og videreutvikling.

¹ Studien bygger på masteravhandlingen: Røstum, Eli Eidsli (2018): Strategisk Rekruttering: Hvordan foregår rekrutteringsarbeidet i tolv norske bedrifter, og hvordan det kan gjøres mer strategisk? Universitetet i Sørøst-Norge, USN

Innledning

Rekruttering av medarbeidere er blant de viktigste og mest utfordrende oppgavene en HR-avdeling utfører (Cardon, 2003). Rekruttering bør resultere i medarbeidere som, gjennom sin kompetanse og arbeidsutførelse, bidrar til å realisere virksomhetens strategiske målsettinger og ytelse. Utfordringen for mange virksomheter er imidlertid at de ikke med sikkerhet vet om rekrutteringsprosessen identifiserer og resulterer i ansettelser av kandidater med optimal kompetanse (Cappelli, 2019). I følge Iversen (2017) er det kun halvparten av faktiske ansettelser som kan karakteriseres som svært vellykkede. Å designe en rekrutteringsprosess med et gjennomgående strategisk fokus kan bidra til mer vellykkede ansettelser (Greer, Carr og Hipp, 2016). Kjernen i et strategisk fokus er å sikre samsvar mellom rekrutteringsprosessen og virksomhetens strategiske målsettinger (Bratton og Gold, 2007). Dette omtales også som *vertikal integrasjon* av virksomhetens HRM-funksjon (Colosi 1990 og Herrera & Miller 2018).

Rekrutteringsprosesser med et strategisk fokus legger vekt på å være tydelig på hva som er kritisk kompetanse for virksomhetens konkurransekraft, både nå og i fremtiden (Bratton og Gold, 2007). I tillegg til å etablere bevissthet rundt virksomhetens kompetansebehov, bør HR-avdelingen ha en strategi for hvordan selve rekrutteringsprosessen skal gjennomføres fra A til Å. Dette innebærer en formalisert praksis for kartlegging av bemanningsbehov, utforming av stillingsbeskrivelser, beskrivelser av ønskede egenskaper, samt design av utlysninger og gjennomføring av seleksjonsprosesser.

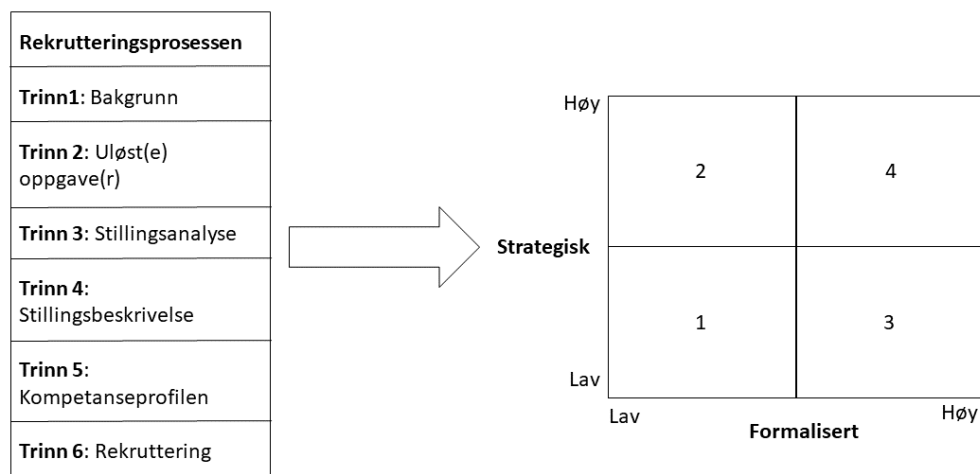
Forskningen innenfor rekruttering er omfattende, men det er relativt få empiriske studier som fokuserer på formalisering (Anttila, Sakari og Mustosmäki, 2019) og strategiske aspekter (Phillips og Gully, 2015) ved rekrutteringsprosessen. Formålet med det foreliggende arbeidet er derfor å bidra med innsikt i hva strategisk rekruttering er, samt å belyse i hvilken grad virksomheter har en formalisert og strategisk fundert rekrutteringsprosess. Problemstillingen er som følger:

Hvordan kan rekrutteringsprosessen etableres som en strategisk forankret og formalisert prosess i virksomheter?

Et dynamisk perspektiv på en strategisk og formalisert rekrutteringsprosess og en empirisk studie av rekrutteringspraksisen i et sett utvalgte norske virksomheter utgjør basisen for å svare på problemstillingen. Det teoretiske grunnlaget for den empiriske undersøkelsen ligger i en 6-trinnsmodell for strategisk rekruttering (Fredriksen & Sørebo 2013). Modellen beskriver sentrale elementer i rekruttering fra kartlegging av bemanningsbehov til selve stillingsutlysningen og seleksjonsprosessen. I tillegg til å beskrive kjerneelementer i prosessen, beskriver Fredriksen (2017) en matrise bestående av to dimensjoner; den ene omhandler formaliseringsgrad og den andre grad av strategisk forankring. De 12 virksomhetene som undersøkes vil bli klassifisert inn i denne matrisen.

Rekrutteringsprosessen, en modell for formalisert og strategisk forankring.

For å belyse studiens problemstilling har vi valgt å fundere den empiriske undersøkelsen i et teoretisk rammeverk som beskriver selve rekrutteringsprosessen fra A til Å, samt hva en strategisk fundert og formalisert rekrutteringsprosess utgjør i praksis. Rammeverket illustreres i figur 1 i form av studiens forskningsmodell.



Figur 1: Et dynamisk perspektiv på en strategisk og formalisert rekrutteringsprosess

6-trinnsmodellen til venstre i figuren beskriver hvordan bedrifter kan formalisere og strategisk forankre rekrutteringsarbeidet gjennom seks ulike trinn. De fem første trinnene omhandler det strategiske forarbeidet, mens trinn seks omhandler stillingsutlysningen og seleksjonsprosessen.

Trinn 1 - bakgrunn for bemanningsbehov. Trinn 1 handler om å forstå både virksomhetens behov for og mål med å rekruttere én eller flere medarbeider. Å kjenne bakgrunnen for bemanningsbehovet er første trinn i en prosess der hensikten er samsvar mellom rekruttering av medarbeidere og virksomhetens strategiske mål (Samwel, 2018). Dette omtales også innen forskningslitteraturen som vertikal integrasjon innenfor virksomhetens HRM-funksjon (Colosi 1990; Herrera & Miller 2018). Å ivareta et slikt samsvar handler grunnleggende sett om å sikre virksomhetens overlevelse, vekst, konkurranseevne og profitabilitet. Bevisstgjøring av årsaken til et bemanningsbehov er viktig da det for eksempel kan være stor forskjell i kompetansebehovet, avhengig av om man ønsker å erstatte en medarbeider eller ansette i en nyopprettet stilling. Et bemanningsbehov kan også ha opphav i strategiske endringer der det kreves en avklaring av om nåværende arbeidsoppgaver er aktuelle og om de utføres optimalt. Viktige spørsmål er om bedriften er konkurransedyktig i dag og i fremtiden i sin nåværende form eller om det er behov for endrede forretningsprosesser, endret oppgavestruktur og dermed ny kompetanse. Prosesser som bidrar til bevisstgjøring av behov for nyansettelse, og i så fall hva man trenger av fremtidig kompetanse, bør ha forrang. Dette bringer oss videre til trinn 2 i modellen; oppgaver som skal løses.

Trinn 2 - uløste oppgaver. Dette trinnet har et sterkt strategisk perspektiv der bedriftens eksterne effektivitet vurderes og ses i sammenheng med kompetanse- og rekrutteringsbehovet. En forenklet, men etter vår mening, svært tilgjengelig definisjon

av strategi er «å gjøre de riktige tingene» (Drucker, 1967) i relasjon til markeder og brukergrupper, nå og i fremtiden². Parallelt handler den interne effektiviteten om «å gjøre tingene riktig» (Drucker, 1967), herunder optimalisering av organisasjons- og oppgavestrukturer på tvers av virksomhetens funksjonsområder for maksimal verdiskapning³. I dette bildet er forarbeidet i form av analyse av organisering og stillingsstruktur avgjørende, noe som også bekreftes av Lian (2016) og Egerdal (2017). Her påpekes det at en sterkere vektlegging av forarbeidet er hensiktsmessig for å unngå feilansettelser, og at det i forkant også bør diskuteres om det virkelig er nødvendig å ansette eller om det er nok å omorganisere. Det er bred enighet om at proaktiv rekruttering, forankret i strategisk tenkning, er hensiktsmessig (Holbeche 2003; Egerdal 2017). Dette innebærer blikk på dagens organisering og oppgavestruktur sett opp mot fremtidige behov i markedet og/eller hos brukergrupper. I tillegg kommer muligheter for digitalisering og automatisering som gir nye rammebetingelser og endrer behov og oppgavestrukturer for både bedrifter, ansatte, kunder og andre brukergrupper.

Trinn 3 – Stillingsanalysen. Dette trinnet er fundert på en godt gjennomført prosess i trinn 2. Følgende bør være kartlagt før trinn 3 igangsettes (Fredriksen & Sørrebø 2013; Fredriksen 2017):

1. Om eksisterende kompetanseprofil er dekkende i relasjon til markedet og aktuelle behov hos potensielle brukergrupper.
2. Om bedriften i dagens situasjon har en hensiktsmessig organisasjons- og oppgavestruktur.
3. Om det er behov for å konkretisere et bemanningsbehov som bedre møter fremtidens konkurransesituasjon og dens krav til kompetanse.

Er beslutningen at nyansettelse skal foretas, aktualiseres trinn 3, stillingsanalysen. Denne omfatter en detaljert gjennomgang av stillingsinnholdet som senere skal gi grunnlag for en konkret stillingsbeskrivelse, trinn 4.

Trinn 4 – Stillingsbeskrivelsen. Denne er et resultat av stillingsanalysen, der målet er å gi en faktabasert spesifisering av stillingen. Stillingsbeskrivelsen skal gi god oversikt over hva stillingen innebærer og nok informasjon om hva søkerne vil få ut av stillingen og fra sin arbeidsgiver (Breaugh & Starke, 2000). Arbeidsoppgaver, ansvar og rapporteringslinjer beskrives. I tillegg kommer også rutiner, metoder, hvilke teknisk utstyr som benyttes, arbeidsmiljø, ytelsesstandarder og -kriterier, samt belønning. Stillingsbeskrivelsen danner grunnlaget for endelig beskrivelse av ønsket kompetanseprofil. I tillegg kan den være et verktøy når ledelse og medarbeider avklarer forventninger før tiltredelse og ved tilrettelegging av stillingen etter at arbeidsforholdet har startet. Ønsket kompetanse kan også inngå som en del av stillingsbeskrivelsen. I sekstrinnsmodellen er imidlertid dette skilt ut som et eget trinn, trinn 5, hvor en egnet stillingsbeskrivelse skal danne grunnlaget for en mest mulig spesifikk beskrivelse av kompetanseprofil. En stillingsbeskrivelse bør være informativ og gi søkeren et riktig bilde av stillingen. Riktige forventninger skal skapes og innfris.

² Kan også ses i sammenheng med målet om vertikal integrasjon av HRM-arbeidet (Colosi 1990 og Herrera & Miller 2018)

³ Tilsvarende kan dette ses i sammenheng med HRM-arbeidets horisontale integrasjon (ibid)

Trinn 5 - kompetanseprofilen. Dette trinnet bør spesifikt inneholde tre elementer. Disse er:

1. Relevant utdanning.
2. Relevant praksis/erfaring.
3. Ønskede personlige egenskaper.

Aktualiteten av dette ligger i å være bevisst på «hva» man ønsker seg fra sine søkere og «hvem» man ønsker seg som medarbeidere. Noe av ideen til sekstrinnsmodellen for strategisk rekruttering (Fredriksen og Sørebo 2013) sprang ut fra observasjon av et ofte lavt presisjonsnivå på utlysningstekster og stillingsannonser.

Trinn 6 – Rekruttering. Dette er siste trinn i 6-trinnsmodellen. Det kan starte med en utlysningstekst, ofte i form av en stillingsannonse. Kompetanseprofilen er utgangspunktet. Tydelige utlysningstekster og –annonser gjennom relevante medier skal tiltrekke seg kvalifiserte søkere. Uklare utlysninger og mindre relevante medier kan ekskludere gode søkere og skape merarbeid for bedriften. I tillegg omfatter trinn 6 seleksjonsprosessen, innbefattet utvelgelse med eksempelvis sortering ut fra den enkeltes kompetanseprofil/kvalifikasjonsgrunnlag, intervjuer, valg og ansettelse.

Matrisen til høyre i Figur 1 viser fire mulige plasseringer i forhold til grad av formalisert prosess og strategisk forankring. En generell definisjonen av formalisering er «organisatorisk kontroll over individet» (Hall, 1996). Relativt enkle og tradisjonelle former for arbeidsorganisering representerer lav formalisering, mens for eksempel bruk av ny teknologi, formelle regler og kontroll representerer høy formalisering. Med andre ord kan vi si at en formalisert rekrutteringsprosess kan defineres som økt kontroll og ansvarlighet for rekrutteringsarbeidet, innføring av formelle eller uformelle regler og prosessbeskrivelser. Samtidig reduseres innslaget av personlig skjønn (Anttila, Sakari og Mustosmäki, 2019).

En strategisk tankegang innebærer at bedriftene forsikrer seg om at de har ressursene, kompetansen og erfaringene som kreves for å skape mulige konkurransefortrinn (Saloner, Shepard & Podolny, 2001). Kjønnetegnet ved strategisk rekruttering er koblingen mellom virksomhetens strategi og rekrutteringsprosessen (Phillips & Gully, 2015). I samsvar med dette definerer Bratton og Gold (2007) strategisk forankring som det å sikre samsvar mellom HR-funksjonens aktiviteter og virksomhetens strategiske målsettinger, hvor hensikten er økt organisatorisk ytelse. Med andre ord handler strategisk forankring om hvordan HR-aktiviteter kan støtte virksomhetens etablerte forretningsstrategi. I praksis innebærer dette at, med utgangspunkt i strategiske målsettinger, sikres optimal bemanning, innbefattet riktig kompetanse, arbeidsinnsats og ønsket medarbeideratferd.

Med basis i dette gjennomgåtte rammeverket kan studiens problemstilling operasjonaliseres i følgende forskningsspørsmål:

1. Hvilke trinn i 6-trinnsmodellen kan kategoriseres som formaliserte prosesser (Jf. x-aksen i matrisen til høyre i figur 1)?
2. I hvilken grad kan rekrutteringsprosessen, jf. 6-trinnsmodellen, kategoriseres som strategisk forankret (Jf. y-aksen i matrisen til høyre i figur 1)?

Det dynamiske perspektivet illustreres gjennom kvadratene i matrisen i figur 1, der kvadrat 1, «verken strategisk eller formalisert», anses som minst optimal og kvadrat

4, «strategisk og formalisert» anses som det optimale. Etter vår mening bør bedrifter som befinner seg i kvadrat 1, 2 eller 3 ha som mål å komme videre til neste kvadrat med kvadrat 4 som endelig mål.

Den empiriske undersøkelsen

Ulike datakilder ble benyttet for å belyse problemstillingen. Den metodiske tilnærmingen kan best beskrives som metodetriangulering, der tre tilnærminger inngår:

1. Kvalitative intervjuer med 12 informanter. Formålet var å innhente informasjon for analyse av hvilke trinn i sekstrinnsmodellen virksomhetene vektla i rekrutteringssammenheng, samt i hvilken grad rekrutteringsprosessene i virksomhetene kan betegnes som formaliserte og strategisk forankrede.
2. Analyse av 50 stillingsutlysninger på Finn.no. Formålet var å se nærmere på trinn 5 i rekrutteringsprosessen, om ønsket kompetanseprofil fremkommer av utlysningstekst. I tillegg ble det kartlagt hvorvidt det forelå bedriftspresentasjon og omtale av hva som tilbys fra bedriften.
3. Spørreskjemaundersøkelse med basis i sekstrinnsprosessen. Formålet var å innhente ytterligere informasjon fra de 12 informantene fra den kvalitative tilnærmingen. Dette gjorde det mulig å kategorisere virksomhetene i relasjon til grad av formaliserte og strategisk forankrede rekrutteringsprosesser.

Tabell 1 viser en oversikt over bedrifter og informanter til intervjuene og spørreundersøkelsen. Både bedrifter og informanter er anonymisert.

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 1: Oversikt over informantene

Hvordan vektlegger virksomhetene de ulike trinnene i sekstrinnsmodellen?

Tabell 2 oppsummerer genererte svarkategorier etter intervjuer med de 12 informantene. Kolonne én i tabellen viser rekrutteringsprosessen i seks trinn. Kolonne to viser 31 genererte kategorier med basis i intervjuene med informantene, sortert med basis i sekstrinnsprosessen og etter forekomst.

Sekstrinns rekrutteringsprosess	Svar fra bedriftene (antall informanter)
1 Bakgrunn for bemanningsbehov	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidere som slutter (12) - Større arbeidsmengde (8) - Nyopprettet stilling (4)
2 Oppgaver som skal løses	<ul style="list-style-type: none"> - Vurderer fremtidig kompetansebehov (5) - Behovsanalyse er viktig i forkant av rekruttering (4) - Vurderer oppgavene slik de løses i dag (3) - Vurderer om oppgavene kan løses gjennom endret organisering, intern rekruttering eller nyrekruttering (2)
3 Stillingsanalysen	<ul style="list-style-type: none"> - Gjennomfører en grundig stillingsanalyse (5) - Bruker ikke tid og energi på stillingsanalyse og ser ikke behovet for det (5) - Utformer enkle stillingsanalyser (2) - Ser store fordeler med stillingsanalyse (1)
4 Stillingsbeskrivelse	<ul style="list-style-type: none"> - Utformer stillingsbeskrivelser (11) - Har informative og innholdsrike beskrivelser (6) - Har ferdige maler som tilpasses aktuell stilling (3) - Benytter veldig åpne beskrivelser av stilling og krav (2)
5 Kompetanseprofil	<ul style="list-style-type: none"> - Er detaljerte i beskrivelsen og har tydelige krav til utdanning, erfaring og personlige egenskaper (7) - Ikke så viktig å være tydelig da helhetsinntrykket av søkerne er det viktigste (5) - Krever ikke spesifikk utdanning men vektlegger erfaring (3) - Mener det er viktigere å favne bredt enn å være for spesifikk i kompetansekrav (2)
6 Rekruttering	<p>Utlysning</p> <ul style="list-style-type: none"> - Benytter internettbaserte løsninger (Finn.no, jobbnorge.no, nav.no m.v) (11) - Benytter interne oppslag, hjemmesider, aviser og sosiale medier (8) - Utlysning godkjennes av ansettelsesutvalg (5) - Forholder seg til faste regler (5) - Gjenbruk av tidligere stillingsutlysninger (4) - Benytter bemanningsbyrå når de søker etter spesielt kvalifiserte (3) - Har dårlig erfaring med bemanningsbyrå (3) - Lyser ikke ut stillinger (1) <p>Utvalgsprosess</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gjennomfører førstegangsintervju (12) - Gjennomfører annengangsintervju (10) - Benytter seg av case-/oppgaveløsninger (6) - Bruker evne- og personlighetstester (5)

Tabell 2: Oversikt over funn; rekrutteringsprosessen (tall i parentes angir antall informanter som svarte)

Trinn 1: Bakgrunn for bemanningsbehov

Alle forteller at de ansetter nye medarbeidere hovedsakelig når noen slutter, enten fordi medarbeidere skifter arbeid eller går av med pensjon. Åtte av informantene sier økt arbeidsmengde kan være grunnen til nyansettelser, mens fire oppgir nyopprettede stillinger som årsak. Flere ser fordeler ved behovsanalyse i forkant av en rekruttering, men at dette ofte ikke prioriteres. For eksempel sier informant fem: «Automatikken er at vi erstatter når noen slutter, men vi ønsker å endre på dette. En egnet behovsanalyse kan avdekke at det faktisk ikke er den som slutter vi skal erstatte, men heller, gjennom en nyansettelse, styrke noe helt annet».

Trinn 2: Oppgaver som skal løses

Litt under halvparten av informantene sier at de vurderer fremtidige kompetansebehov. Fire sier også at en god behovsanalyse er viktig i forkant. Med andre ord ser kun en tredjedel av informantene fordelene med behovsanalyse i forkant av en rekruttering. Kun et fåtall sier at de vurderer eksisterende oppgavestruktur og ser på om denne bør endres. Generelt brukes det lite tid og ressurser på gjennomgang av hvilke uløste arbeidsoppgaver bedriften står overfor.

Tre av informantene forteller at de regelmessig gjennomgår oppgavefordelingen og vurderer endringer. Et par av informantene forteller at de i starten av en rekrutteringsprosess vurderer om stillingen eller arbeidsoppgavene kan utføres av noen internt, noe som er gunstig for eksisterende ansattes karriere- og utviklingsmuligheter. Informant tolv forteller: «*Lederen vurderer om mest mulig identisk medarbeider skal ansettes i en mest mulig identisk stilling eller om vi bør flytte oppgaver eller vurdere om andre oppgaver er mer hensiktsmessig?*». Fem forteller at kompetansebehovet vurderes både ut fra nåtid og framtid. Dette er noe de diskuterer i ledermøter. Andre går mer grundig til verks og benytter ekspertise utenfra i prosessen.

Trinn 3: Stillingsanalysen

Syv av informantene sier deres virksomheter benytter stillingsanalyse. En forteller om en grundig prosess med konkretisering av stillingens plassering, aktuelt lønnsintervall, hvorfor stillingen opprettes/opprettholdes, om den erstatter tidligere stilling eller at man har tenkt annerledes, og om den er fast eller midlertidig. En av informantene forteller at de kort diskuterer behovet og hvilke kvaliteter de ser etter på ledermøter. De resterende bruker ikke tid på dette. Noen sier de ikke ser behovet og at det kan være vanskelig, mens to av informantene ikke visste hva en stillingsanalyse var. Det er de som er ansatt i de største bedriftene som hevder å prioritere stillingsanalyser sterkest. Flere av disse bedriftene har egen HR-avdeling noe som tilsier spesialkompetanse og mulig høyere prioritering av strategisk forankrede rekrutteringsprosesser.

Trinn 4: Stillingsbeskrivelsen

Bruk av stillingsbeskrivelser er vanlig blant våre informanter. Elleve av tolv informanter sier at deres bedrift utformer stillingsbeskrivelser. Halvparten av bedriftene legger stor vekt på utforming med informative og innholdsrike beskrivelser. Flere forteller at de har ferdige maler med utgangspunkt i tidligere stillingsannonser. De mener dette forenkler arbeidet. En av informantene utformer ikke stillingsbeskrivelser grunnet at de sjelden lyser ut stillinger, men i stor grad ansetter ut fra åpne søknader. Tilbakemeldingene fra informantene viser at de opplever stillingsbeskrivelser som svært relevant. Imidlertid kan kvaliteten bli redusert når ferdige maler og/eller tidligere annonser benyttes for å spare tid.

Trinn 5: Kompetanseprofil

For å få en bedre innsikt i virksomheters bruk av kompetanseprofil gikk vi gjennom 50 stillingsannonser fra forskjellige bransjer, i tillegg til at dette var et element i intervjuene av informantene. Tabell 3 viser resultatet fra analysen av 50 stillingsannonser. I kolonnen «på plass» viser tabellen antallet virksomheter som bruker beskrivelse av arbeidsoppgaver, ønsket utdanning, ønsket erfaring/praksis og ønskede personlige egenskaper for de aktuelle stillingene de har utlyst. I tillegg kartla undersøkelsen om annonsen inneholdt en presentasjon av bedriften og hva den tilbyr av varer og tjenester.

	UTEBLIVENDE	TIL EN VISS GRAD	PÅ Plass
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 fra 50 stillingsannonser fra finn.no

Kolonnen til høyre viser at det er kun i forbindelse med «arbeidsoppgaver» at et klart flertall av virksomhetene har en beskrivelse på plass. Halvparten av bedriftene eller færre vektlegger beskrivelse av de øvrige fem elementene. Noen har beskrevet 3 til 4 elementer i sin annonse, men for eksempel har nitten av de femti ikke spesifisert krav til utdanning. Resultatene fra undersøkelsen kan tyde på varierende innsats i forarbeidet og svak spesifisering av ønsket kompetanseprofil, noe som vi antar kan være resultat av mangelfull analyse og dokumentasjon av de 4 forutgående trinn i sekstrinnsmodellen. Informantene fra våre tolv bedrifter gir noen mulige svar på manglende tydelighet i ønsket kompetanseprofil.

Ser vi på resultatene fra intervjuene med informantene så sier samtlige av bedriftene, utenom én av tolv, at de har et bevisst forhold til hva slags kompetanseprofil som kreves for hver stilling, men at denne ikke nødvendigvis behøver å være helt spesifikk. Syv av informantene sier at de er detaljerte i beskrivelsen av kompetanseprofilen og har tydelige krav til utdanning, erfaring og personlige egenskaper. Imidlertid hevder fem at dette ikke er så viktig da helhetsinntrykket av den enkelte søker er det viktigste. Tre sier at de vektlegger erfaring fremfor krav til spesifikk utdanning. Endelig er det to som ønsker å favne bredt i rekrutteringsarbeidet og mener det kan være uheldig å være for spesifikk i kompetansekrav.

Vektlegging av de ulike egenskapene kan være bransje- og virksomhetsavhengig. Informantene innenfor detaljhandelen sier at de ikke krever spesiell utdanning, men at erfaring er ønskelig. En annen sier at ikke er så nøye på akkurat hva kandidatene kan. En sier: «Hvis de har gode karakterer og kan programmere så er det alltid plass for dem». Flere er enige om at helhetsinntrykket av den enkelte søker er det viktigste. En annen av informantene sier: «Helhetsinntrykket er det viktigste, innbefattet hvor trygg vedkommende er i intervjusituasjonen, om vedkommende er flink til å snakke for seg, fremstår som troverdig, og selvfølgelig, har en profil, innbefattet utdanning, som passer». Informantene fra konsulentbransjen forteller at

de ønsker å gå bredt ut for å sikre mangfold, for så å benytte ønsket kompetanseprofil i seleksjonsprosessen. Informanter fra detaljhandelen hevder de sjelden krever spesifikk utdanning, men vektlegger arbeidserfaring. Mye tyder på at presisjonsnivået på kompetanseprofilen er varierende blant informantene, avhengig av type bedrift og kompleksitet i arbeidsoppgaver. Undersøkelsen av femti stillingsannonser, nevnt over, tyder også på dette.

Trinn 6: Rekrutteringsprosessen

Blant informantene er det mange likhetstrekk i gjennomføringen, men med et skille mellom private og offentlige bedrifter. Flere lover og regler styrer de offentlige med plikt til utlysning, plikt til å ansette den best kvalifiserte, krav om ansettelsesutvalg, medvirkning fra tillitsvalgt og kunngjøring av søkerlister.

Ulike kanaler benyttes med hovedtyngde på finn.no, jobbnorge.no og nav.no. Åtte av informantene sier at de i tillegg benytter seg av hjemmesider, sosiale medier og aviser/tidsskrifter. Avisannonsering benyttes i liten grad utfra mindre bruk fra jobbsøkere og fordi det er dyrere for bedriften. Flere av bedriftene benytter bemanningsbyrå, men ingen har valgt å sette ut hele rekrutteringsprosessen. For eksempel har informant to valgt å sette ut sortering av søkere og førstegangsintervjuet til et slikt byrå. Tre av informantene benytter byrå ved rekruttering av spesielt kvalifiserte. Noen har testet ut byrå, men sitter igjen med dårlig erfaring og inntrykk.

Alle gjennomfører førstegangsintervju, gjerne kort, for å danne seg et inntrykk av søkeren. Fire av informantene benytter evne- og personlighetstester som gjerne gjennomføres mellom første og annengangsintervju. En av bedriftene kjører evne- og personlighetstester som en del av søknaden. Som alternativ, eller i tillegg til evne- og personlighetstester, benyttes også kontekstrelaterte caseoppgaver. Testene, sammen med CV og søknad, danner grunnlaget for utvelgelse. Flertallet har en fast praksis på gjennomføring av andregangsintervju.

Har virksomhetene en formell eller uformell tilnærming til rekrutteringsarbeidet?

Kolonne 2 i tabell 4 viser genererte kategorier på basis av intervjuene med 12 informanter når temaet var formell versus uformell tilnærming i rekrutteringsarbeidet. De 11 kategoriene er sortert i to grupper; om rekrutteringsarbeidet har en formell eller uformell tilnærming.

Tilnærming	Svar fra bedriftene
Formell	<ul style="list-style-type: none"> - Har formelle prosedyrer og rutiner for rekrutteringsarbeidet (8) - Bedrifter med egen HR-avdeling/HR-ansvarlig har formelle rekrutteringsprosesser (8) - Benytter detaljert rekrutteringsmal (5) - Er forpliktet til å lyse ut alle stillinger (5) - Forholder seg til faste regler (5) - Benytter en enklere rekrutteringsmal (3)

	- Kjedebutikker har maler som er felles for alle butikkene (2)
Uformell	- Har uformelle rekrutteringsprosesser (4) - Har en struktur, men lite av dette er nedskrevet/formalisert (4) - Har ikke faste rutiner eller prosedyrer, men gjør det som faller seg mest naturlig med tanke på situasjonen (4) - Mye av grunnlaget «sitter i hodet» på de som ansetter (4)

Tabell 4: Oversikt over funn; Formell/uformell (tall i parentes angir ant. informanter som svarte)

Åtte har **formelle** prosedyrer og rutiner i rekrutteringsarbeidet, omfattet av prosessens forløp, ansvar, og prosedyrer, for hvordan intervju og tester utføres. Fem har detaljerte rekrutteringsmaler, mens tre har utviklet en grov oversikt over trinnene. De offentlige bedriftene er i stor grad formalisert gjennom lov- og regelverk. Av de åtte med etablerte formelle prosedyrer er det syv som har egen HR-avdeling eller HR-ansvarlig.

Fire er **uformelle** i rekrutteringsprosessen uten prosedyrer eller rutiner. To har en overordnet struktur, men ikke noe nedskrevet. I disse virksomhetene er en betydelig del av rekrutteringen basert på personlig skjønn.

Har virksomhetene en strategisk forankring i rekrutteringsarbeidet?

Tabell 5 viser viktige svar fra informantene på om de mener sitt rekrutteringsarbeid er strategisk forankret.

Strategisk forankring	Svar fra bedriftene
Høy	- Hevder at gode medarbeidere er kilder til konkurransefortrinn (10) - Tenker langsiktig vedrørende HR-aktiviteter i den grad de har mulighet (9) - Mener det er viktig å forankre HR-aktiviteter i forretningsstrategien (7) - Hevder de tenker strategisk når de rekrutterer medarbeidere (7) - Ønsker å forbedre sin rekrutteringsprosess i lys av virksomhetens strategiske målsettinger (7)
Lav	- Utarbeider ikke spesifikke strategier for å nå ønskede målsettinger (5) - Tenker ikke spesielt strategisk i rekrutteringsarbeidet (5) - Har ikke langsiktige bemanningsplaner, men er opptatt av behovet her og nå (5) - Benytter ikke stillingsanalyser og/eller beskrivelser (5) - Bruker ikke tid på å forbedre sine rekrutteringsprosesser (5)

Tabell 5: Oversikt over funn; Grad av strategisk forankring (tall i parentes angir antall informanter som svarte)

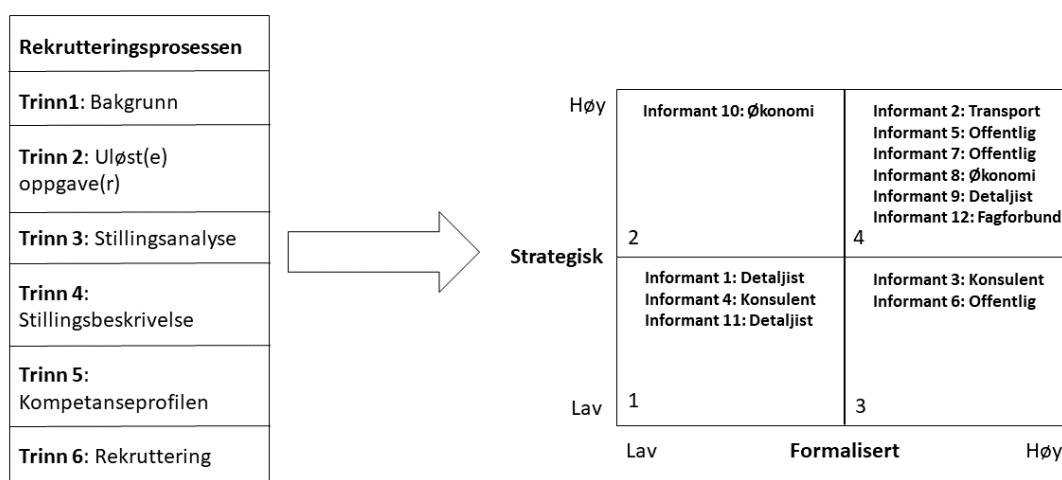
Syv av virksomhetene skårer høyt på strategisk tilnærming. Vektleggingen varierer, men alle disse har et langsiktig perspektiv og jobber aktivt med å ivareta et samsvar mellom forretningsstrategisk tenkning og HR-aktiviteter. To virksomheter er i en prosess med styrket strategisk forankring av HR-aktiviteter som målsetting. Fire virksomheter ser flere positive aspekter ved en sterkere strategisk forankring av HR-aktiviteter og vil prioritere dette fremover. De syv bedriftene med en relativt klar strategisk tilnærming gjennomfører evalueringer, men ikke alle har dette som en fast praksis. To sier de evaluerer om noe går galt, slik at gjentakelse av feil unngås. Alle

syv har utviklet planer. Her nevnes strategiske planer og kompetanseplaner for bedriften, der rekruttering inngår.

Fem av virksomhetene skårer lavt på strategisk forankring. Behovet her og nå er viktigst og fremtidsperspektivet mangler. Ustabile markeder med uviss framtid og manglende ressurser til å tenke framtid oppgis som årsaker. Ingen av disse ser nytten av å gjennomføre stillingsanalyser. Fire har stillingsbeskrivelser og kompetanseprofiler, men dette er ikke en prioritert. Bemanningsstrategier og –planer mangler. Ingen gjennomfører evalueringer i etterkant, og dermed blir rekrutteringsprosesser sjeldent forbedret.

Diskusjon og implikasjoner: Det dynamiske perspektivet; hvordan avansere til formaliserte og strategisk forankrede rekrutteringsprosesser?

Etter hvert dybdeintervju ble hver informant bedt om å ta stilling til påstander i et spørreskjema. Skjemaet besto av påstander som avdekket om for eksempel kartleggingen av bemanningsbehovet var formalisert og om hvorvidt det hadde fokus på fremtidens kompetansebehov. Informantene anga i hvilken grad de var enige eller uenige i disse påstandene. Påstandene reflekterer sekstrinnsmodellen, og svarene ble brukt til å kategorisere virksomhetene i en matrise i relasjon til «grad av strategisk forankring i rekrutteringsprosesser» og «grad av formaliserte rekrutteringsprosesser». Matrisen til høyre i figur 2 viser kategoriseringen av bedriftene.



Figur 2: Plassering av informantene i en firefeltsmatrise

Hvordan rekrutteringsprosessen foregår og hvilke trinn i prosessen virksomhetene vektla ble presentert i tabell 2 og i den etterfølgende analysen. Få av bedriftene gjør grundige analyser av nåværende og fremtidig kompetansebehov før stillingsutlysning. Analysen viste tydelig at forarbeidet (jf. trinn 1 til 5) kan videreutvikles og forbedres hos samtlige virksomheter. Dette er helt i overensstemmelse med det Mikkelsen og Laudal (2016) og Iversen (2016) vektlegger som en suksessfaktor i rekrutteringssammenheng. En grundigere evaluering og kartlegging av virksomhetens kompetansebehov og oppgavefordeling vil med stor sannsynlighet bidra til en mer målrettet og effektiv rekruttering av medarbeidere. Utllysning av stillinger, trinn 6, skjer gjennom digitale medier hos samtlige

informantbedrifter. Første del av seleksjonsprosessen utføres stort sett i tråd med det litteraturen sier, blant annet med fokus på kompetanseprofil og erfaringsgrunnlag, men med litt variasjon i forarbeidet. For eksempel er det noen få som ikke vektlegger spesifikke kompetansekrav og krav til utdanning, men legger mer vekt på erfaringsbakgrunn. Siste del av seleksjonsprosessen utføres ganske likt med blant annet bruk av førstegangsintervjuer, men også med noen forskjeller mellom virksomhetene. For eksempel er det noen få som setter deler av prosessen ut til eksterne aktører og noen få som bruker evne- og personlighetstester.

Tre av bedriftene havner i kvadrat 1, det minst anbefalte kvadratet. Rekrutteringen i disse bedriftene er ikke formalisert og går ofte på «gammel vane». Rekrutteringsarbeidet fungerer helt greit, men er lite forankret i forretningsstrategien. Dårlige beslutninger og feilansettelser kan forekomme. Styrket strategisk tilnærming vil gi et grunnlag for mer målrettet rekruttering. Bedriftens behov for kompetanse fremover i tid bør beskrives og legges til grunn for utlysning og utvelgelse. I tillegg kan det lønne seg å utarbeide konkrete strategiplaner der man beskriver rekrutteringsstrategien. Rekrutteringsforskningen støtter en slik tilnærming og viser at en velfundert gjennomføring av prosessen og god oppfølging i etterkant både kan føre til reduksjon i kostnader relatert til selve rekrutteringsprosessen og, ikke minst, kostnader ved feilansettelser (Taylor og Collins 2000).

To av informantene i kvadrat 1 er fra detaljhandelen, og bransjeegenskaper i seg selv kan forklare kategoriseringen av disse to. Det kan hevdes at detaljhandelen i mindre grad er avhengige av kvalifiserte og erfarne medarbeidere. Rekrutteringsprosessen blir derfor gjerne mindre omstendelig og «profesjonell». Digitalisering med rask teknologisk utvikling, nye handelsformer og forretningsmodeller kan endre dette (Fredriksen & Refvik 2019). Bedriftene i kvadrat 1 bør prioritere strategiarbeid og bevisstheten rundt dette. Nødvendig kompetansebehov for nåtid og fremtid bør kartlegges ut fra krav til ytre og indre effektivitet. Slik fremmer en strategisk tankegang forflytning fra kvadrat 1 til kvadrat 2, og ved behov for formalisering; til kvadrat 4.

Kun én bedrift er i kvadrat 2. Denne bedriften tenker fremover og prøver å tilpasse seg et marked som endrer seg. I tillegg kjennetegnes den gjennom HRM og rekruttering som en integrert del av virksomhetens strategi og overordnende målsettinger. Sistnevnte beskrives av Phillips og Gully (2015) som et sentralt element i strategisk rekruttering. Virksomheten i kvadrat 2 har imidlertid ikke utviklet noen formaliserte prosedyrer og rutiner for rekruttering, men sier dette vil komme på plass etter hvert. Strukturen er klar, prosedyrer og rutiner må dokumenteres og settes i system. Hvis bedriften klarer dette, kan de avansere til kvadrat 4. Om prosedyrene og rutineene er formaliserte avhenger hva som passer best for hver enkelt virksomhet. 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 bedriftene er plassert i kvadrat 3. De har formaliserte prosedyrer og rutiner, men rekrutteringsprosessen er ikke strategisk forankret. De tenker til en viss grad strategisk, men mye gjenstår før de kan si de gjennomfører strategisk rekruttering. De tenker først og fremst på behovet «her og nå», og langsiktig planlegging er nedprioritert. En av grunnene til dette kan være ustabile markeder og at det derfor er vanskelig å tenke langt frem i tid. Disse virksomhetene vil kunne tjene mye på å bli

mer strategisk i tankegangen, altså forflytte seg opp til kvadrat 4. Utarbeidelse av grundigere planer og en analyse av fremtidige kompetansebehov vil bidra til at bedriftene står bedre rustet til å møte eventuelle endringer i fremtiden. Ikke minst vil rekrutteringsprosessen bli mer målrettet av slike tiltak.

Avslutningsvis viser matrisen at flertallet av bedriftene havner i kvadrat 4, som vil si at de arbeider strategisk og har formaliserte prosedyrer og rutiner. Dette er kvadratet å anbefale dersom det skal utføres godt strategisk rekrutteringsarbeid. Her tenker virksomhetene langsiktig og prøver å kartlegge kompetansebehov for nåtid og fremtid. Disse bedriftene bruker også mer tid på forarbeidet enn de andre, og prøver å gjennomgå arbeidsfordelingen og hvordan arbeidsoppgavene kan løses på en best mulig måte. Den strategiske tenkemåten forankres og kvalitetssikres gjennom formaliserte prosedyrer og rutiner, men med behov for justeringer ut fra evalueringer som gjennomføres for hver rekrutteringsprosess. Oppsummert kan vi si at virksomhetene i kvadrat 4 tilfredsstillter Millmore's (2003) tre krav til klassifisering av strategisk rekruttering; (1) rekrutteringen må være strategisk integrert, (2) fokuset må være langsiktig, og (3) den må ha en mekanisme for implementering av strategiske krav til rekrutteringspraksis. Punkt tre betyr på mange måter å etablere formaliserte prosedyrer og rutiner som er i samsvar med overordnet strategisk tenkning.

Konklusjoner

Funnene fra analysen av intervjudata indikerer at et strategisk forankret rekrutteringsarbeid er en viktig kilde til virksomhetens ytelse og konkurransefortrinn. Den empiriske undersøkelsen bygger på en modell for strategisk rekruttering (Fredriksen & Sørebo 2013) som beskriver en trinnvis prosess fra kartlegging av bemanningsbehov til utlysning av stilling og selve seleksjonsprosessen. Dette understøttes av vitenskapelige arbeider (bl. a. Millmore 2003, Phillips og Gully 2015) som konkluderer med at langsiktig planlegging, kartlegging av bemanningsbehov, gode strategier og kontinuerlige evalueringer er vesentlig. Syv av informantene i vår studie var tydelige på at de utfører strategisk forankrede rekrutteringsprosesser, der de fleste også har formaliserte prosedyrer og rutiner. Disse bedriftene tenker langsiktig, utarbeider kompetanse- og handlingsplaner og gjør inngående analyser av bemanningsbehovet. De gjennomfører i noen grad de seks trinnene i modellen, men med varierende utførelse.

Fem av informantene antyder at virksomheten har en mindre strategisk tankegang når det kommer til rekruttering. De tenker mest på behovet her og nå og legger mindre vekt på strategier og langsiktige planer. En følge av dette kan være lite effektive rekrutteringsprosesser, feilansettelser og svekket konkurransekraft. Dette støttes av Taylor og Collins (2000) som påpeker at en gjennomtenkt utførelse og god oppfølging i etterkant av prosessen både kan føre til reduksjon i kostnader og, ikke minst, færre feilansettelser.

Gjennomgående viser funn og diskusjon at det er forbedringspotensialer hos flere av bedriftene i studien. Forarbeidet, altså trinn en til fem, har gjerne lav prioritet. Grundige analyser bør bli en fast del av rekrutteringsprosessen. Studien har vist at trinn en til tre er lite vektlagt hos de fleste av bedriftene. Dagens og fremtidens kompetansebehov bør vurderes og kartlegges nøyere, slik at god oversikt over hva

som behøves av kompetanse sikres. Evalueringsarbeidet i etterkant av ansettelse bør også styrkes.

Referanser

- Anttila, T.T., Sakari Oinas, T., Mustosma, A. (2019) Towards formalisation: The organisation of work in the public and private sectors in Nordic countries, *Acta Sociologica*, 62(3), 315–333.
- Bratton, J. & Gold, J. (2007). Human resource management: Theory and practice. New York: Palgrave Macmillan.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), 405-434.
- Cardon, M. S. (2003). Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management*, 42: 357-373.
- Cappelli, P. (2019). Your Approach to Hiring Is All Wrong Outsourcing and algorithm won't get you the people you need, *Harvard Business Review*, May.
- Colosi, M. L. (1990): Future vision Eurythmi: A Human Resources Imperative for New Initiatives in the 1990s. *Labor Law Journal*, 41(2), 91-101
- Drucker, P. F. (1967). The effective executive, New York: Harper and Row.
- 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). Varehandelsledelse. Bergen: Fagbokforlaget
- Fredriksen, J. I. & Refvik. L: (2019). Fysisk butikk: Levende, død eller nytt liv. *Magma* nr 4:2019 (50-61)
- Greer, C.R., Carr, J.C., Hipp, L., 2016. Strategic staffing and small-firm performance. *Hum. Res. Management*, 55, 4, 741-764.
- Hall RH (1996) Organizations: Structures, Processes, and Outcomes. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Herrera, J. & Miller, D. M. (2018): An Emergent Taxonomy of Public Personnel Management: Exploring the Task Environment of Human Resource Managers in Spanish Local Government. *Public Personnel Management*. 47(4), 445-471.

Holbeche, L. (2003) *Aligning HR and Business Strategy*. Oxford: ButterworthHeinemann.

Iversen, K.S. (2016). Rekruttering – ved et veiskille? Hentet fra <https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/rekruttering-ved-et-veiskille>.

Lian, A. (2016). Hvordan redusere antall feilansettelser. Hentet fra <https://hrnorge.no/aktuelt/hvordan-redusere-antall-feilansettelser>

Mikkelsen A. & Laudal T. (red.) (2016) Strategisk HRM 1 – *Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Millmore, M. (2003). Just how extensive is the practice of strategic recruitment and selection?. *Irish Journal of Management*, 24(1), 87.

Phillips, J.M. and 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.

Røstum, Eli Eidsi (2018): Strategisk Rekruttering: Hvordan foregår rekrutteringsarbeidet i tolv norske bedrifter, og hvordan det kan gjøres mer strategisk? Universitetet i Sørøst-Norge, USN

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

Samwel, J.O. (2018) Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization – Literature review, *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(3), 24-30.

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).