|  |  |
| --- | --- |
| **DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,**  **HANDELSHØGSKOLEN VED UIS**  MASTEROPPGAVE | |
| STUDIEPROGRAM:  Økonomi og administrasjon - masterstudie | OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE SPESIALISERINGSRETNING:  Strategi og ledelse  ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?  (**NB**! Bruk rødt skjema ved konfidensiell oppgave) |
| TITTEL: Hva oppfattes som beste praksis og beste tilpasning ved rekruttering av utenlandsk arbeidskraft i norske olje og gass virksomheter?  ENGELSK TITTEL: How is best practice and best fit perceived within recruitment of foreign labor in the Norwegian oil and gas industry? | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| FORFATTER(E)  Sanna Khursheed | | VEILEDER:  Aslaug Mikkelsen | |
| Studentnummer:  200896 | Navn:  Sanna Khursheed |
| OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER  Stavanger, ……/…… 2014 Underskrift administrasjon:…………………………… | | |

Innholdsfortegnelse

[1.0 Innledning 2](#_Toc393094181)

[1.1 Problemstilling 3](#_Toc393094182)

[2.0 Sentrale begreper 4](#_Toc393094183)

[2.1 Utenlandsk arbeidskraft 4](#_Toc393094184)

[2.2 Tilknytningsformer ved bruk av utenlandsk arbeidskraft 6](#_Toc393094185)

[2.2.1 Fast og midlertidig ansettelse 6](#_Toc393094186)

[2.2.2 Innleie fra rekrutteringsbyrå 6](#_Toc393094187)

[3.0 Lov og regulering ved utenlandsk arbeidskraft 7](#_Toc393094188)

[3.1 Oppholdstillatelse 7](#_Toc393094189)

[3.1.1 Permanent oppholdstillatelse 7](#_Toc393094190)

[3.1.2 Oppholdsrett etter EØS- regelverket 7](#_Toc393094191)

[3.1.3 Arbeidstakere fra land utenfor EØS 8](#_Toc393094192)

[3.2 Regler for arbeidsgivere 8](#_Toc393094193)

[3.2.1 Arbeidsgivere som ansetter EU/EØS – borgere 8](#_Toc393094194)

[3.2.2 Arbeidsgivere som ansetter tredjelandsborgere 9](#_Toc393094195)

[4.0 Teori 10](#_Toc393094196)

[4.1 Beste praksis HRM. 10](#_Toc393094197)

[4.1.1 Knippet av HRM- praksiser 12](#_Toc393094198)

[4.1.2 Leders ansvar for å levere HRM 15](#_Toc393094199)

[5.0 Beste tilpasning HRM 17](#_Toc393094200)

[5.1 Beste tilpasning innenfor HRM 17](#_Toc393094201)

[5.2 Endringer i beste tilpasning innefor HRM 18](#_Toc393094202)

[5.2.1 Nyetablering 19](#_Toc393094203)

[5.2.2 Vekst 19](#_Toc393094204)

[5.2.3 Modenhet 19](#_Toc393094205)

[5.2.4 Nedgang 19](#_Toc393094206)

[5.3Begrensninger ved beste tilpasning innenfor HRM 21](#_Toc393094207)

[6.0 Rekruttering 22](#_Toc393094208)

[6.1 Rekrutteringsprosessen 22](#_Toc393094209)

[6.1.2 Breaugh og Starkes modell for organisatoriske rekrutteringsprosesser 24](#_Toc393094210)

[6.1.3 Rekruttering som en del av beste praksis HRM 25](#_Toc393094211)

[6.1.4 Rekruttering av utenlandsk arbeidskraft 26](#_Toc393094212)

[6.1.5 Påvirker rekruttering virksomhetens effektivitet? 27](#_Toc393094213)

[7.0 Employeer Branding 29](#_Toc393094214)

[7.1”War of talents” 29](#_Toc393094215)

[7.1.2 Definisjon av employer branding 29](#_Toc393094216)

[7.1.3 Hvordan er Employer branding relatert til HRM 31](#_Toc393094217)

[7.1.4 Den psykologiske kontrakt 32](#_Toc393094218)

[7.1.5 Norges næringslivs omdømme i utlandet 34](#_Toc393094219)

[8.0 Oppsummering av teori 38](#_Toc393094220)

[9.0 Kvalitativ metode 39](#_Toc393094221)

[9.1 Forskningsdesign 39](#_Toc393094222)

[9.2 Sterke og svake sider ved kvalitativ metode 40](#_Toc393094223)

[9.3 Intervjuguide 41](#_Toc393094224)

[9.4 Kontakt og gjennomføring av intervjuene 42](#_Toc393094225)

[9.5 Valg av bedrifter og respondenter 42](#_Toc393094226)

[9.6 Andre datakilder 44](#_Toc393094227)

[9.7 Reliabilitet og Validitet. 44](#_Toc393094228)

[10.0 Resultater 47](#_Toc393094229)

[10.1 Hvem bruker utenlandsk arbeidskraft? 47](#_Toc393094230)

[10.1.1 Hvilke ansettelsesformer benytter bedrifter når de rekrutterer utenlandsk arbeidskraft? 48](#_Toc393094231)

[10.1.2 Hvorfor rekrutterer norske bedrifter fra utlandet? 50](#_Toc393094232)

[10.1.3 Vektlegger bedriftene ”employer branding” i rekrutteringsprosessen? 51](#_Toc393094233)

[10.1.4 Vektlegger utenlandske arbeidstakere bedriftens omdømme? 52](#_Toc393094234)

[10.2 Hvilke strategier brukes ved innhenting av utenlandske arbeidere? 54](#_Toc393094235)

[10.3 Hvilke tiltak brukes for å tilpasse utenlandske arbeidere? 61](#_Toc393094236)

[10.3.1 Hva synes arbeidstakere om bedriften trivselstiltak? 65](#_Toc393094237)

[10.3.2Flytteprosessen 66](#_Toc393094238)

[10.3.3 Utfordringer for bedriften ved innhenting av utenlandske arbeidere 74](#_Toc393094239)

[11. 0 DRØFTING 75](#_Toc393094240)

[11.1 Hva fant jeg? 75](#_Toc393094241)

[11.2 Hvorfor rekrutterer norske olje og gass bedrifter utenlandske arbeidere? 76](#_Toc393094242)

[11.3 hvordan brukes employer branding i rekrutteringsprosessen? 77](#_Toc393094243)

[11.4 Hvilke strategier brukes innenfor bruk av utenlandske arbeidere: Internasjonalt selskap VS et norsk firma 79](#_Toc393094244)

[11.5 Hvilke tiltak brukes for tilpasning av utenlandske arbeidere og hvordan virker tiltakene? 87](#_Toc393094245)

[11.5.1 Trivsel på arbeidsplassen 88](#_Toc393094246)

[12.0 Konklusjon 89](#_Toc393094247)

[Litteraturliste 91](#_Toc393094248)

[Vedlegg 1 94](#_Toc393094249)

[HR-advisor/ ekstern rekrutteringskonsulent. 94](#_Toc393094250)

[Vedlegg 2 96](#_Toc393094251)

[Vedlegg 3 97](#_Toc393094252)

**Forord**

Endelig skal masteroppgaven leveres. Forhåpentligvis vil alt hardt arbeid vises. Det har vært et lærerikt semester samtidig som en motgangsfull en, men med gode råd og veiledning har det vært enklere.

Derfor en stor takk til min veileder, Aslaug Mikkelsen. Takk for all din tid, god veiledning og alt det lille ekstra. Det gjorde en forskjell og holdt motet oppe.

Jeg vil også takke min familie som har støtte og oppfordret meg til å utrette noe stort. Jeg vet det er mange som ikke får mulighet til det.

Tusen takk mamma. Utrolig heldig som får oppleve det beste av to verdener.

En siste takk til alle som deltok i oppgaven min. Informanter og venner, dere tok tid fra jobb og familie. Deres bidrag har styrket oppgaven.

**Sammendrag**

Oppgaven vil ta for seg forhold som har forandret den norske olje og gass arbeidsmarkedet. I løpet av de siste årene har Stavanger blitt en mer internasjonal by. Sammenhengen er flere og en av disse er spesielt denne arbeidskraften som kommer fra utlandet. Mangel på fagfolk og spesialister i Norge har ført til norske arbeidsgivere må søke etter denne kompetansen fra utlandet. Disse endringene påvirker bedriftens HR- system. Utenlandske arbeidere krever andre tiltak, planlegging og andre type tilrettelegging for. Det påvirker deres evne til å etablere seg og kjenne til det norske systemet. Ved rekruttering fra utlandet kreves det at virksomheten setter seg inn i regelverket for innhenting av utenlandsk arbeidskraft, utformer HRM- praksiser og integreringstiltak som er rettet mot målgruppen. Problemstillingen som ligger for studiet er*: Hvordan oppfattes beste praksis og beste tilpasning ved rekruttering av utenlandske arbeidskraft i norske olje og gass virksomheter.*

Oppgaven er delt opp i fire hoveddeler:

I teori delen, vil oppgaven gjøre rede for nyere teori om beste praksis, beste tilpasning innen HRM. Etter fulgt av *rekruttering* og employer branding som en del av organisasjonens HRM- praksis.

I andre del av oppgaven blir det gjennomgått hvordan data ble samlet inn og en presentasjon av informantene i undersøkelsen. Det er foretatt intervju av bedriftens HR- avdeling, linjeleder og utenlandske arbeidere. Dette er for å se om det er samsvar mellom arbeidsgivere og arbeidstakeres oppfatning av beste praksis og beste tilpasning ved rekruttering av utenlandsk arbeidskraft. Oppgaven har valgt å sammenligne beste praksis og beste tilpasning i et norsk selskap og et internasjonalt selskap. Begge bedriftene er kjent for å benytte utenlandsk arbeidskraft og operer i samme bransje.

I de to siste delene av oppgavene, vil det bli en gjennomgåelse av resultat etter å ha intervjuet informantene. Her vil det belyses hovedfunn som forskningsspørsmålene ønsker å forske. Etterfulgt av drøftelse av funnene. Oppgaven avsluttes med en konklusjon.

# 1.0 Innledning

Temaet i denne studien omhandler utenlandske arbeidere som er del av det norske arbeidsmarkedet. En arbeidsplass er en viktig arena for å skape tilknytning til arbeidslivet. Det handler ikke bare om forhold som økonomisk selvstendighet (Mikkelsen, 2014). Arbeidsplassen er den beste arenaen for å lære språk, etablere nettverk og vennskap på tvers av kulturer. Samtidig er det viktig å gjøre rede for at selv om arbeidsplassen er en plass man kan utvikle seg, så er det ulike barrierer som kan hindre denne prosessen. Oppgaven undersøker målgruppen; utenlandske arbeideres opplevelser i den norske oljebransjen. Oppgaven vil også undersøke hvilke strategier bedrifter bruker ved å rekruttere utenlandsk arbeidskraft og hvilke tiltak de har for å integrere dem. Alle organisasjoner leter etter de beste praksiser for å kunne lede menneskelige ressurser på (Johansen og Mikkelsen, 2014). Denne oppgaven fokuserer på å finne svar, gjennom å undersøke bedriftens valg av HRM- praksiser.

Dette temaet er interessant og relevant for det norske arbeidsmarkedet. Det er flere indikasjoner på at trenden med å innhente utenlandsk arbeidskraft vil fortsette å vokse de nærmeste årene. Andelen arbeidsinnvandrere i oljebransjen har doblet seg i løpet av de ti siste årene. Virksomheter i olje og gass som, Statoil, Metalteknikk og Baker Huges for å nevne noen. Forklarer i media at det er ulike årsaker for stor etterspørsel etter utenlandsk arbeidskraft. Økt oppdragsmengde og økt aktivitet er en av årsakene, men hovedårsaken er mangel på norske spesialister. Det har vært en ingeniørtørke i Norge, og olje og gass bransjen må innhente kompetanse fra utlandet for å kunne påta seg oppdrag og prosjekter. Ettersom etterkrigskullet går av med pensjon, mangel på ingeniørkompetanse i Norge og antall aktiviteter og prosjekter går opp. Vil trenden for å innhente utenlandsk arbeidskraft fortsette å øke (Staveli, 2013).

I 2013 ble reglene for arbeidsinnvandrere fra land utenfor EØS endret, etter press fra norsk olje og gass og NHO (Staveli, 2013). De nye reglene medførte at arbeidstakere og arbeidsgivere får flere fordeler i det norske arbeidsmarkedet med mindre reguleringer å forholde seg til.

Ved å innhente utenlandsk arbeidskraft kan rekrutteringsprosessen bli mer komplisert og øke sannsynligheten for risiko (Sandal & Bye, 2009). For å kunne utvikle gode ansettelsesforhold i en virksomhet, er det en forutsetning å ansette den rette kandidaten. Å ansette riktig person med riktig kompetanse kan ha en avgjørende virkning for organisasjonens totale evne til å løse oppgaver. Ifølge Rekrutteringsundersøkelsen publisert av HR-Norge (2009) er de mest brukte rekrutteringsmetodene i norske virksomheter annonsering, intervju og referanseinnhentning. Forskning viser at disse metodene er lite treffsikre i arbeidet med å finne de rette kandidatene (Schmidt & Hunter, 1998). Utfordringene med å rekruttere fra utlandet kan være kulturelle forskjeller, språk, uklarhet om erfaring og kompetanse og problemer med integrering i det norske samfunnet.

## 1.1 Problemstilling

På grunnlag av formålet til denne studien er problemstillingen:

**Hva oppfattes som beste praksis og beste tilpasning ved rekruttering av utenlandsk arbeidskraft i norske olje og gass virksomheter.**

Det er ingen tvil om at etterspørsel for utenlandsk arbeidskraft vil vokse, men det er en utberedt oppfatning blant norske arbeidsgivere at det er økt risiko ved å rekruttere fra utlandet. Risiko som innebærer feilansettelser og turnover. På den andre siden kan risikoen bli redusert av arbeidsgivere gjennom tilpassede rekrutteringstiltak, integreringstiltak og tilpassede HRM- praksiser. Slike tilpassede tiltak kan redusere turnover bant utenlandsk arbeidskraft i norske olje og gass virksomheter. Problemstillingen vil belyse dette gjennom teori og empiri.

Problemstillingen ønsker ikke å generalisere men ønsker å fremheve en versjon av blant mange.

# 2.0 Sentrale begreper

2.1 Utenlandsk arbeidskraft Oppgaven skiller mellom *sysselsatt innvandrer* *og sysselsatt på korttidsopphold* i Norge. Begrepene er benyttet av SSB (2013). Sysselsatt på korttidsopphold er arbeidstakere som oppholder seg i Norge i mindre enn seks måneder og som ikke er registrert som bosatt i det sentrale folkeregisteret. Sysselsatt innvandrer bor i Norge lengre enn seks måneder eller antas å oppholde seg i Norge i mer enn seks måneder. Denne gruppen må melde flytting og regnes som bosatt i landet SSB (2014).

Oppgaven definerer begrepet innvandrer i tråd med SSB” innvandrer *er en person som er født i utlandet av to utenlandskfødte foreldre og som på et tidspunkt har innvandret til Norge*” (SSB, 2014).

Innvandrere er en minoritet i Norge, de utgjør et mindretall i befolkningen. ”Synlig minoritet” er personer som skiller seg fra nordmenn ved ytre egenskaper, i første rekke av ”hudfarge” Rogstad (2001). Personer med synlig minoritet kan lett bli oppfattet av majoritetsbefolkningen som innvandrere, selv om de er født og oppvokst i Norge og har en norsk forelder. Kategoriseringen” synlig minoritet” tar ikke hensyn til forskjeller som om en har norsk/utenlandsk statsborgerskap, og heller ikke av hvilke grunner personen er i landet, for eksempel om en er arbeids immigrant, flyktning eller asylsøker. I oppgaven inngår også arbeidstakere fra EU- EØS landene under kategorien innvandrer. Begrepet kategoriserer alle innvandrere som ikke er født i Norge og ikke har foreldre som er født i Norge, men skiller etter om innvandrere kommer for å arbeide.

Under presenteres totalt antall sysselsatte og sysselsatte innvandrere etter verdensregion. Tabellen viser i absolutte tall og prosent av personer 15-74 år i hver gruppe for 4. kvartal. **(Tall fra SSB, 2012)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **År 2012** |  | **Endring siste 12 mnd.** | |
|  | Absolutte tall | Prosent | Absolutte tall | Prosentpoeng |
|  |  |  |  |  |
| Hele befolkningen | 2 589 000 | 69 % | 27 000 | -0,4 |
| Befolkningen eksklusive innvandrere | 2 255 021 | 69,70 % | 203 | -0,4 |
|  |  |  |  |  |
| Innvandrere i alt | 333 979 | 62,8 | 26 797 | 0 |
| Norden | 46 676 | 76,1 | 1 139 | 0,2 |
| Vest- Europa utenom Norden og Tyrkia | 39 288 | 70,0 | 2 186 | -0,4 |
| EU- landene i Øst- Europa | 89 490 | 73,0 | 13 568 | -0,6 |
| Øst -Europa utenfor EU | 30 282 | 62,3 | 1 577 | 0,1 |
| Nord- Amerika og Oseania | 6 501 | 66,4 | 375 | 0,6 |
| Asia | 85 923 | 54,6 | 5 551 | 0,7 |
| Afrika | 24 705 | 42,5 | 1 825 | -1,7 |
| Sør - og Mellom – Amerika | 11 114 | 63,2 | 576 | -0,4 |

**Kilde: SSB (2012)**

Neste tabell viser tallene for sysselsatte på korttidsopphold, som ikke er registrert bosatte i Norge (Lønnstakere) 15-74 år etter landbakgrunn. **(Tall fra SSB, 2012)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **4. Kvartal 2012** | **Endring 11-12(år)** |
| I alt | 82 765 | 11 767 |
| Norge | 4 809 | 162 |
| Norden | 32 605 | 4 173 |
| Vest- Europa | 8 968 | 1 697 |
| EU-land i Øst Europa | 30 703 | 6 543 |
| Herav: |  |  |
| Polen | 16 539 | 3 994 |
| Litauen | 7 697 | 1 049 |
| Andre land | 5 680 | -808 |

## 

## 2.2 Tilknytningsformer ved bruk av utenlandsk arbeidskraft

Konsekvenser av EØS- avtalen har gitt EØS- borgere fri adgang til å arbeide i Norge som arbeidstakere eller selvstendig næringsdrivende på samme vilkår som norske borgere. Dette har ført til økt arbeidsinnvandring i Norge og ulike tilknytningsformer til utenlandsk arbeidskraft (Barvik, 2012).

### 2.2.1 Fast og midlertidig ansettelse

I følge arbeidsmiljøloven § 14-9. skal en benytte *fast* ansettelse ved bruk av arbeidskraft. Dersom det er et midlertidig behov kan arbeidsgivere ansette *midlertidig* arbeidskraft i bedriften. Ved bruk av den sist nevnte tilknytningsformen, behøver ikke arbeidsgivere nødvendigvis alltid å betale arbeidstakernes reisekostnader til og fra Norge. Begreper som blir brukt for å skille mellom de forskjellige tilknytningsformene er som regel *fast* og *midlertidig* arbeider (Fanebust, 2013). En midlertidig arbeider kan bli ansatt for en bestemt tid, men også for en ubestemt tid om arbeidstaker for eksempel er ansatt på et prosjekt som er vanskelig for arbeidsgiver å anslå varigheten av (Fanebust, 2013). En midlertidig ansatt er ikke ansatt lenger når tiden er ute eller når arbeidet er utført. Gjennom et særskilt vedtak, kan en midlertidig ansettelse eller arbeidstaker som er på prøvetid gå over til fast ansettelse (Fanebust, 2013). Det sentrale for midlertidig ansettelse, er at arbeidstakere ikke har de samme rettighetene som for eksempel arbeidstakere som er tilknyttet en fast ansettelse i bedriften (Fanebust, 2013). For å styrke midlertidige arbeidstakeres rettigheter, er det innført en rekke tiltak som, lov om allmenngjøring av tariffavtaler, lov om plikt til å tilby minstelønn, samt dekke reise og bokostnader. Allmenngjøringsloven gjelder uansett hvilken tilknytningsform arbeidsgivere bruker (Fanebust, 2013).

### 2.2.2 Innleie fra rekrutteringsbyrå

Bruk av innleid arbeidskraft fra et vikarbyrå, er kun tillatt hvis behovet og vilkårene for midlertidig arbeidskraft i arbeidsmiljøloven § 14-9 er oppfylt. Innleid utenlandsk arbeidskraft har rett til fast ansettelse, dersom arbeidsgivere ikke oppfyller behov og vilkår for midlertidig ansettelse og ved bruk av å innleie av samme vikar over fire år. Fire-års regelen gjelder selv om vilkårene for midlertidig ansettelse er oppfylt.

Innleide fra rekrutteringsbyråer har krav på samme lønns- og ansettelsesvilkår som de fast ansatte i bedriften. Dette er i henhold til arbeidsmiljøloven § 14-12 a (Arbeidstilsynet, 2014).

# 3.0 Lov og regulering ved utenlandsk arbeidskraft

## 3.1 Oppholdstillatelse

I Norge er det ulike type vilkår og søknadsprosedyrer for oppholdstillatelse for EU/ EØS /EFTA og borgere fra alle andre land (tredjelandsborgere) (Barvik, 2014). Det generelle regelverket gir rett til opphold og arbeid i Norge. Alle utenlandske borgere kan søke om oppholdstillatelse etter dette regelverket (Barvik, 2014). Alle som flytter til Norge fra utlandet er pliktet til å gi melding til folkeregisteret innen åtte dager. Vedkommende må møte opp personlig på skattekontoret og levere flyttemelding. Søknad om oppholdstillatelse skal leveres til politistasjonen eller utenriksstasjonen.

### 3.1.1 Permanent oppholdstillatelse

Permanent oppholdstillatelse gir personen rett til å oppholde seg og arbeide i Norge på ubestemt tid (Barvik, 2014). Permanent oppholdstillatelse kan kun søkes etter at personen har bodd i Norge sammenhengende tre år. Krav som stilles til permanent oppholdstillatelse er 250 timer med norskopplæring, og 50 timer samfunnskunnskap (Barvik, 2014). Arbeidstakere fra land utenfor EØS kan søke om permanent oppholdstillatelse i Norge etter tre år, mens arbeidstakere fra EØS land kan søke om varig oppholds rett i Norge etter fem år.

### 3.1.2 Oppholds rett etter EØS- regelverket

EØS-borgere som har gyldig pass, har oppholds rett i Norge i tre måneder. For at EØS- borgere skal kunne oppholde seg lenger enn 3 måneder må de ha et oppholdsgrunnlag som for eksempel jobb (Barvik, 2014).

Borgere av EØS/EU/EFTA trenger ikke å søke om oppholdstillatelse, men må registrere seg på nett, og deretter dra til et politikontor og vise gyldig identitetskort, pass og ansettelsesbevis eller arbeidskontrakt som etterfølges av arbeidsmiljøloven i Norge. Om vilkårene er oppfylt får borgeren et bevis som er gyldig på ubestemt tid (Barvik, 2014), men gyldigheten gjelder så lenge personen har jobb eller er student.

EØS/EU/EFTA- borgere kan også etter å ha bodd i Norge fem år sammenhengende søke om varig oppholds rett i Norge. Etter EØS- regelverket har familiemedlemmer rett til å komme til Norge for å bo sammen med vedkommende. De må få familieinnvandringstillatelse, som er avhengig av deres statsborgerskap. Familiemedlemmer kan søke om varig oppholds rett, om de har bodd i Norge i fem år sammenhengende, uansett hvilke statsborgerskap de har (Barvik, 2014).

### 3.1.3 Arbeidstakere fra land utenfor EØS

For personer som kommer fra land utenfor EØS, gjelder det generelle regelverket og de har plikt til å gjennomføre 300 timer opplæring i Norsk og samfunnskunnskap. Dette er **ikke** en plikt for borgere som søker gjennom EØS – regelverket eller er nordiske statsborgere.

Arbeidstakere fra utlandet og EØS- borgere som oppholder seg i Norge inntil seks måneder, har rett til en skriftlig arbeidskontrakt uansett lengde på arbeidsforholdet eller type stilling. Innholdet i arbeidskontrakten skal beskrive arbeidstakers og arbeidsgivers rettigheter og plikter og inneholde opplysninger om avtale, arbeidsplass, beskrivelse av oppgaver, stilling, tidspunkt og om arbeidsforholdet er midlertidig, oppsigelsesfrister. Personer (utlendinger og EØS-borgere) som oppholder seg i Norge under seks måneder får tildelt et D-nummer. D-nummeret har et identifikasjonsnummer og blir bukt når en skal søke om skattekort. Samme regler for skatt, lønn og selvangivelse gjelder for alle personer som oppholder seg i Norge. De kan være begrenset av skatteavtaler mellom Norge og vedkommende sitt hjemland, men lønn vil alltid være skattepliktig i Norge.

Personer (utlendinger og EØS-borgere) som oppholder seg i Norge i mer enn 6 måneder får tildelt fødselsnummer om de er registrert bosatt i Norge (Barvik, 2014).

## 

## 3.2 Regler for arbeidsgivere

### 3.2.1 Arbeidsgivere som ansetter EU/EØS – borgere

Arbeidsgivere må sjekke om arbeidstakeren har gyldig pass eller nasjonalt identitetskort fra hjemlandet, for å bevise at arbeidstakeren er en EU/EØS borger og kreve et dokument som kalles for registreringsbevis. Er dokumentene i orden, så kan EU/EØS-borgeren begynne i jobb.

Er vedkommende ikke registrert, så kan arbeidsgivere hjelpe i prosessen med å registrere EU/EØS-borgeren, med å avtale time hos politiet og fylle ut søknadsportal, men vedkommende må selv møte opp hos politiet og registrere seg. Arbeidsgiver må kunne gi en utfyllende arbeidskontrakt med informasjon om stillingstype og ansettelsesform som vedkommende kan ta med til politiet.

### 3.2.2 Arbeidsgivere som ansetter tredjelandsborgere

Arbeidsgivere har plikt til å sjekke om vedkommende har oppholdstillatelse i Norge, før han/hun kan begynne i jobb. Kommer vedkommende til Norge for å jobbe, må arbeidsgiver gi et konkret arbeidstilbud ved å fylle ut UDI sitt arbeidstilbudsskjema (skjemaet ligger på UDI sine sider).

Arbeidsgivere kan søke oppholdstillatelse på vegne av arbeidstaker som er faglært og sesongarbeider, kun med fullmakt fra arbeidstakeren.

Saksbehandlingstiden avhenger av hvilken sak som blir behandlet og av hvem. Normal saksbehandlingstid hos UDI er på tre måneder. Saksbehandlingstid hos servicesenter for utenlandske arbeidstakere (SUA) kan ta inn til ti dager, hvis arbeidsgiver eller arbeidstaker møter opp på SUA med dokumentene. Ved søking av sesongarbeidstillatelse ved levert søknad hos SUA, vil behandlingstiden være inn til tre måneder.

En arbeidstaker kan **ikke** begynne i arbeid før de har fått oppholdstillatelse, med mindre politiet unntaksvis har gitt en bekreftelse for tillatelse for tidlig arbeidsstart. Det finnes en egen prosedyre for dette (UDI, 2014).

De fleste oppholdstillatelsene har en utløpsdato og kan fornyes. Arbeidstakeren må søke om fornyelse en måned før utløpsdato for å kunne beholde på rettighetene (UDI, 2014).

# 

# 

# 4.0 Teori

## 4.1 Beste praksis HRM.

HRM- teori kan kategoriseres i beste praksis HRM og beste tilpasning innenfor HRM (Mikkelsen, 2014). Teorien fokuserer på hvordan en virksomhet kan fremme lønnsomhet. Det var ikke før på 1980-tallet hvor forskere prøvde å definere beste praksis innenfor HRM gjennom flere makromodeller (Wright & Bosewell, 2002). I dette årstallet presenterte Walton (1985) et topp prestasjonsfremmende arbeidssystem som er kjent som ” High performance work systems” (Walton & Lawrence, 1985). Arbeidssystemet skal få frem engasjerte ansatte i bedriften, gjennom å implementere HRM – praksiser i bedriften som vektlegger å motivere, utvikle og beholde ansatte (Mikkelsen, 2014). Dette innebærer at ledere gir et bilde av at ledere og ansatte er i samme båt og ønsker å nå de samme målene ved å samarbeide. Ved bruk av positive insentiver kan ledere oppleve bedre nytte av HRM- praksiser, hvor ansatte er engasjerte, forpliktede og har en tilhørighets følelse til organisasjonen enn ved bruk av fryktfremkallende ledelse (Mikkelsen, 2014).

En annen retning innenfor topp-prestasjons arbeidssystemer er ”High involvement work practice” som har en tilknytning til forventningstradisjonen fra Vroom (1964) og Lawler (1971, 1986). Teorien forklarer motivasjonen bak ansattes atferd og hva som påvirker den (Mikkelsen, 2014). Lawler (1986) forklarer at for at bedrifter skal kunne være lønnsomme i et innovativ marked, må bedriftene utvikle strategier for deltakende ledelse i alle deler av organisasjonen slik at ansatte har nødvendig kompetanse og har lettere for å engasjere seg og delta i viktige beslutninger (Mikkelsen, 2014). For at arbeidssystemet” high involvement work practice” skal ha noe nytte for seg, er det en forutsetning at ansatte blir motivert til å engasjere seg av ledere (Mikkelsen, 2014).

Når begge topp-prestasjonssystemene som er nevnt (ovenfor) kombineres, får vi et topp-prestasjons arbeidssystem (” High performance work system”) (Mikkelsen, 2014). Ut i fra teorien, skal dette gi ekstraordinære resultater i forhold til andre typer HRM- praksiser på tvers av kultur og kontekst (Delery & Doty, 1996) ”High performance work system” kan i litteraturen bli brukt sammen med *beste praksis innenfor for HRM (*Mikkelsen, 2014). Beste praksis innenfor HRM kan da bli forstått og forklart som, ansettelsespraksiser som vektlegger å øke ansattes deltakelse i avgjørelser, kompetanseutvikling og insentiver som går på å fremme ansattes prestasjon (Takeuchi & Chen. G. & Lepak, 2009). HRM-praksiser som fremmer ansattes motivasjon, engasjement og forpliktelse, skal gi bedriften høy innsats og god prestasjon av ansatte (Mikkelsen, 2014).

Tidligere forskning, som Macleod og Clarke sin analyse (Engaging for sucess, 2012), viser til positiv sammenheng mellom høyt engasjement, bedre prestasjoner og bedre innovasjon i både privat og offentlig sektor. Analysen viser at engasjement er en av de viktigste egenskapene de beste medarbeidere kan ha ved siden av kompetanse, for å kunne utføre oppgaver i selskapet.

En studie av Beverly Alimo – Metcalfe (2012), viser at ledere som skaper motivasjon og tilfredsstillelse på arbeidsplassen førte til økt prestasjon hos medarbeidere. Analysen viser til viktigheten av engasjement blant ansatte. Belønning og bonus kan motivere ansatte i kortere perioder, mens i det langsiktige er det meningsfylte oppgaver som får bedriften til å beholde de beste ansatte. Særlig for bedrifter som ikke kan eller vil konkurrere på lønn (HR-Norge, 2012). Ledere er viktige og skal selv være engasjerte, ettersom det smitter over og skaper engasjerte medarbeidere.

Ifølge Marchington og Wilkinson (2012) bør ulike HR praksiser bli satt sammen i knipper i forhold til hvordan de ulike praksisene komplementerer hverandre. Benson og Lawler (2003, s 157) argumenterer for at ulike praksiser som komplementerer hverandre og virker sammen vil gi de beste prestasjonene. Dette bygger på en antakelse av at HRM- praksiser bør være horisontalt integrert, slik at de sammen gir en systematisk effekt (Becker & Gerhart, 1996) eller en synergieffekt ved å benyttes samtidig (Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997). Dette kalles for *matchinghypotesen* (Marchington & Wilkinson, 2012). Andre antakelser er at jo flere HRM- praksiser det er i et HRM- knippe, jo bedre blir prestasjonen, og at en opplever fordelene til det ypperste (fulleste) bare når alle HRM- praksisene i knippet er inkludert. Dette kalles for *komplementaritetstesen* (Godard, 2004)

Fortsatt er den største utfordringen for forskere, å finne ut om det faktisk er en sammenheng mellom bedriftens HRM og ansattes prestasjon. På midten av 1990-tallet, ble en rekke undersøkelser foretatt av forskjellige forskere som undersøkte begrepet ”high commitment work practice” HRM i USA og senere i andre land som Australia, Storbritannia og New Zealand (Marchington & Wilkinson, 2012). Flere forskere har kommet frem til forskjellige konklusjoner, men vi er fortsatt ikke i en posisjon hvor det kan hevdes at gode HRM praksiser kan påvirke virksomheters prestasjoner. Det er flere faktorer som kan påvirke virksomhetens prestasjon. Faktorer som kontekst, interne og eksterne forhold. Eksterne forhold kan for eksempel være at en bedrift befinner seg i omgivelser som er preget av finansiell uro, eller svikt i etterspørsel på markedet. Internt kan det være svikt i lederen sin evne til å lede, eller ansatte som ikke forstår hensikten med de HRM- praksiser bedriften innfører. De nevnte faktorene kan påvirke bedriftens resultat og forklare hvorfor en virksomhet presterer så godt eller så dårlig som de gjør, heller enn hvilke HRM- praksiser som er blitt valgt. Virksomheter med gode resultater er gjerne i en bedre økonomisk posisjon enn andre, som gir dem mulighet til å implementere mer effektive og utviklede HRM- praksiser. Gode resultater og god økonomi i virksomheten fører til en bedre HRM- politikk og praksis som forsterker de gode resultatene i en god sirkel (Mikkelsen, 2014). Ettersom virksomheter eksisterer i ulike eksterne og interne omgivelser, bør virksomhetens HRM- praksiser skreddersys virksomhetens kontekst og strategi heller enn å etterligne andre organisasjoners HRM- praksiser (Johansen og Mikkelsen, 2014).

I et universalistisk perspektiv hevdes det at et bestemt knippe av HRM-praksiser er best uansett sektor, land, kultur og organisasjonskultur (Marchington & Wilkinson,2012). I nyere teorier om beste praksis og beste tilpasning innenfor HRM utfordres dette perspektivet ved å hevde at kontekst og strategi er avgjørende for hvilke HRM praksiser som er best (Johansen og Mikkelsen, 2014). Når virksomheten skal anvende HRM- praksis, anbefales det derfor å ta hensyn til kontekst og strategi. Det menes at virksomhetens strategi og kontekst også er avgjørende for *v*alg av ulike praksiser innenfor HRM. En bestemt praksis gjelder ikke for alle virksomheter. Dette forklarer Mikkelsen (2014) ved å fortelle om hvor verdifulle og unike mennesker er. Strategier er kun effektive når det tilrettelegges menneskets evne. Som Schuler and Jackson (1987) forklarer, en bestemt strategi vil kreve en bestemt type kompetanse, atferd og evner av ansatte. Dette henger sammen med valg av HRM praksiser som blir tatt hensyn til under rekruttering og seleksjon, utvikling av medarbeidere, evaluering og insentivsystemer (Johansen og Mikkelsen, 2014).

### 4.1.1 Knippet av HRM- praksiser

Forskere finner god støtte for at HRM praksiser er mer effektive når de blir satt i knipper, men det er fortsatt usikkerhet under hvilke aktiviteter som definerer beste praksis innenfor HRM, og det finnes heller ikke en akseptert rasjonell teori om hvilke praksiser som er essensielle for HRM (Boselie, Dietz, & Boon, 2005). Noen av de viktigste forskere som har prøvd å finne støtte for dette er blant annet, Arthur (1994), Pfeffer (1994), (Huselid, 1995), MacDuffie (1995), J. Delaney and Huselid (1996), Delery and Doty (1996), Appelbaum, Bailey, Berg, and Kalleberg (2000). Det disse studiene hadde til felles er at de forsøkte å definere og beskrive ulike praksiser som i knipper skulle gi ekstraordinære gode prestasjoner i virksomheten.

Tabell 3 viser en oversikt over de praksisene som noen av disse forskerne knytter til beste praksis innenfor HRM eller topprestasjonsparadigmet

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Pfeffer 1994 |  |  | Appelbaum mfl. (2000) |
|  | J. T. Delaney, Lewin, and Ichniowski (1989) |  |  |
| **Ansettelses trygghet** | Personalseleksjon |  | Ansattes deltakelse i utvikling - |
| **Selektiv rekruttering** | Medarbeidersamtaler |  | beslutninger for rutiner |
| Høyere Lønn | **Insentivlønn** |  | **Kompetanseutvikling** |
| **Insentivlønn** | Jobbdesign |  | Større autonomi i oppgaver |
| Ansattes eierskap | Klageprosedyrer |  | og arbeidsmetoder |
| **Informasjonsdeling** | **Informasjonsfordeling** |  | **Insentivlønn** |
| Deltakelse | Holdningsvurdering |  | **Ansettelsestrygghet** |
| Empowerment | Ansatte og ledelse deltar sammen | | |
| Jobb redesign | Rekrutteringsintensitet |  |  |
| Opplæring og utvikling av ferdigheter | Opplæringstimer |  |  |
| Bruk av ansatte på tvers av ansvar | Forfremmelseskriterier |  |  |
| Symbolsegalitarisme |  |  |  |
| Lønnsutjevning |  |  |  |
| Intern forfremmelse |  |  |  |

Tabell 3. HRM-praksiser i beste praksis innenfor HRM. Kilde: Mikkelsen (2014).

|  |  |
| --- | --- |
| Sung og Ashton 2005) | Thompson og Heron (2005) |
|  |  |
| **Involvering gjennom -** | **Informasjonsfordeling** |
| **selvstyrte team** | Programmer for nyansatte |
| Tilgang til bed.info. | **Sofistikert rekruttering** |
| **Sofistikert rekruttering** | **Kompetanseutvikling** |
| Medarbeidersamtaler | feedback på prestasjoner |
| Jobbredesign | **Involvering** |
| Mentor | Teambasert belønning, eierskap - |
| I**nsentivlønn** | og profittdeling. |
| Familievennlig politikk |  |
| Jobbrotasjon |  |
| Fleksitid |  |

Tabell 3. HRM- praksiser i beste praksis innenfor HRM. Kilde: Mikkelsen (2014).

Tabellen ovenfor av Mikkelsen (2014) viser HRM -praksiser som går igjen i flere av studiene som, sofistikert rekruttering, informasjonsdeling, involvering, kompetanseutvikling, team, insentivlønn og ansettelsestrygghet. De ulike HRM -praksisene deles i undergrupper eller teknikker. For eksempel involvering kan ha til hensikt å gi ansatte mulighet til å direkte medvirke i forhold til en avgjørelse. Seleksjon av ansatte er en praksis som virksomheter benytter under rekruttering. For å utføre denne praksisen brukes metoder som intervjuer, tester og vurderingssentre (Mikkelsen, 2014).

Teorier knytter virksomhetens lønnsomhet og resultat til ansattes motivasjon, lederstil og HRM praksiser. Marchington og Wilkinson (2012) presenterer McGregors teori Y, som bygger på menneskets behov og ønsker om å utvikle kompetanse, prestere godt og være en del av et felleskap. Arbeidsplassen skal kunne dekke mer enn ansattes økonomiske behov (Mikkelsen, 2014). Myk HRM er nettopp opptatt av det, å tilfredsstille ansattes indre motivasjoner og stimulere dem. Praksiser i virksomheten kan gi ansatte autonomi på jobb, delegere større ansvar og gi opplæring for å utvikle ansattes kompetanse. Selve oppgaven gir ansatte en tilfredshet, mening og glede. Da er det en forutsetning at HR -avdelingen finner rett person med rett kompetanse til rett jobb (Mikkelsen, 2014). Dette kan også gi organisasjonen fordeler ved å eliminere eller redusere kontrollmekanismer som fokuserer på ytre belønninger. I motsetning av myk HRM finnes det hard HRM som må implementere praksiser for å kontrollere arbeidet ansatte gjør. Det kan gjøres på ulike måter, fra det diskrete, vennlige og behagelige til en aggressiv og fryktfremkallende fremgangsmåte. I oppbyggingen av oljeindustrien i Norge kom det ledere fra USA med en svært tydelig kontroll-kommando lederstil, som var svært uvanlig i norsk arbeidskultur (Mikkelsen, 2014). I hard HRM er menneskelige og andre ressurser vektlagt like mye i verdi som produksjon eller en tjeneste (Salaman, Storey, & Billsberry, 2005). I Hard HRM brukes tiltak som belønning for at ansatte skal bli motiverte til å utføre oppgaver på jobb. Ansatte har ikke samme mål og interesser som bedriften, derfor vil overvåking av arbeidsinnsatsen være viktig ved bruk av hard HRM (Mikkelsen, 2014). Ansatte som motiveres av ytre belønninger kan ha mindre positive jobbopplevelser som, lavere jobbtilfredshet, mindre dedikasjon og engasjement, lavere livslykke og tilfredshet med livet, høyere emosjonell utmattelse og høyere turnover (Dysvik, 2012).

4.1.2 Leders ansvar for å levere HRM I flere studier er det bevis for at kontekst, ledere og arbeidssituasjon spiller en rolle for hvordan de ulike praksisene implementeres og at disse er variabler som bidrar til at disse praksisene virker (Becker og Gerhart 1996). En analyse” European index 2009” viser at skandinaviske ledere som har stått for en myk lederstil, vil rettes mer mot en lederstil som legger vekt på handlekraft, målbevissthet og pålitelighet ovenfor sine ansatte. Det er viktig for ledere å vinne ansattes tillit for å kunne gjøre noen form for endringer i selskapet.

Ansattes forventinger til de ulike HRM- praksisene i virksomheten kan påvirkes av kontekst og kultur, mens ansattes praktisering av disse HRM- praksisene avhenger av deres tillit til ledelsen og organisasjonen (Mikkelsen, 2014). Det kan være et gap mellom intensjonene bak en HRM- politikk og det som faktisk gjennomføres i praksis. Mye av forskningen nyanserer ikke mellom det som ledere og HR- ansatte påstår blir praktisert i organisasjonen, og det som faktisk utøves og implementeres. For å få informasjon om begge deler bør et forskningsprosjekt ha informanter fra både linjens ledere, HR og medarbeidere ute i virksomheten (Mikkelsen, 2014). HRM- praksiser i et land eller industri kan likne hverandre. Det kan komme av at beslutningstakere forholder seg til institusjonaliserte standarder for hvordan ting gjøres, også innenfor HRM (Mikkelsen, 2014). Ledere tror at de tar bevisste valg ut fra beste praksis eller det de tror er bevist. Når HRM- praksiser innenfor et land likner hverandre, kan dette være en av grunnene.

Purcell et. al (2003) studerte betydningen av ledelse på organisasjoners prestasjoner. Studiene viste at linjeledere spilte en sentral rolle i implementering av HRM. Purcell and Hutchinson (2007) forklarer at ledere med personalansvar kan få utfordringer ved å gjennomføre praksisene, fordi det er et gap mellom HRM- praksiser som er implementert og det som oppfattes av medarbeidere. Det er et forventningsforhold til ledere av ansatte. Studier påviser at de klareste forventningene de ansatte har til arbeidsgivere/ledere er; opplæring, karriereutvikling, bemanning og lønn (Mikkelsen, 2014). For at HRM- praksiser skal implementeres på en vellykket måte, må ledernes praksis anerkjennes av medarbeiderne.

Marchington & Wilkinson (2012) prøver å forstå HR sin funksjon i en bedrift og hvordan en linjeleder skal kunne vinne noen form for tillit og troverdighet hos sine ansatte. Det er blitt mer vanlig at linjeledere har blitt oppmuntret til å påta seg mer ansvar innenfor HR relaterte oppgaver (Marchington & Wilkinson, 2012). Mens HR -ansvarlige skal fremstå mer som veiledere og utforme retningslinjer og prosedyrer.

I kontekst av at HRM har som oppgave å skape verdi for bedriften, har det ført til at linjeledere også skal ta del i HRM aktiviteter. Marchington og Wilkinson (2012) forklarer gjennom Ulrich (1997) fem viktige roller i en bedrift for at HR praksisene skal være effektive. Ulrich (1997) nevner blant annet at kjernen i HR funksjonen er å se på mennesker som en viktig ressurs for virksomhetens resultat. Derfor bør prosedyrer og praksiser utvikles ut i fra hvordan ansatte kan utvikle seg i organisasjonen gjennom praksiser som opplæring, oppfølgning og karrieremuligheter for ansatte. Ulrich and Brockbank (2005) mener at kun en HR form får verdi når ulike praksiser er integrert og vil gi bedre resultat om de blir brukt om hverandre enn separat. For at linjeledere skal kunne utføre HR oppgaver trenges det et system som gir dem lettere tilgang til å kommunisere med HR- avdelingen når en skal samarbeide (Marchington & Wilkinson, 2012). Argumenter for at linjeledere skal påta seg mer ansvar innenfor HR oppgaver, er at de har mer kunnskap om hvordan organisasjonen operer, de er raske og bedre på å ta avgjørelser på vegne av bedriften og om de får mer autonomi kan de løse et problem raskere enn å måtte gå gjennom HR- avdelingen (Marchington & Wilkinson, 2012). HR- avdelinger har også blitt kritisert for å utforme praksiser og iverksette retningslinjer som virker effektive i teori, men som er vanskelige å implementere på selve arbeidsplassen. Et mer realistisk syn er at linjeledere og HR- ansvarlige samarbeider (Marchington & Wilkinson, 2012). I følge en studie ved bruk av CRANET data, er det påvist at et samarbeid mellom HR -ansvarlige og linjeledere når en avgjørelse skal bli tatt, er mer effektivt for virksomheten (Dany, Guderi, & Hatt, 2008). Studier har videre vist at linjelederes ansvarsområder i HR- oppgaver har utviklet seg gjennom årene (Marchington & Wilkinson, 2012). Utfordringer som kan oppstå når linjeledere også får HR oppgaver, er at de blir overarbeidet. De har også andre ansvarsområder i virksomheten. Studier viser i tillegg at linjeledere må få bedre opplæring og kurs innenfor HRM. Virksomheten har som ansvar å gi en bedre beskrivelse av hva som kreves av dem og hvilke personlige egenskaper de må ha (Marchington og Wilkinson, 2012). Linjeledere kan ofte feile om de ikke tilegner seg de nødvendige ferdighetene og kompetansen.

# 5.0 Beste tilpasning HRM

## 5.1 Beste tilpasning innenfor HRM

Begrepet” Beste tilpasning” kommer fra studier som fokuserte på hvordan virksomheter kan sikre best mulig samsvar mellom bedriftens strategi og HRM, og hvilke prinsipper som styrer forholdet mellom dem (Johansen og Mikkelsen, 2014). En tilnærming til” beste tilpasning” er at HRM praksiser vil være effektive i en organisasjon avhengig av organisasjonens omgivelser, egenskaper og organisasjonens strategi (Delery og Doty, 1996). Dette perspektivet er også veldig sentralt i *contingencyteorier* innenfor organisasjonsteori og ledelse (Donaldson, 2001) og i vertikal og horisontal tilpasning. I contingency teori er perspektivet at det er ingen bestemt måte å organisere en virksomhet eller å lede mennesker på. Kjernen i contingency teorien er at organisasjoner som har et samsvar mellom organisasjonens egenskaper og omgivelser vil ha bedre forutsetninger for å lykkes med effektive HRM- praksiser og vil mest sannsynlig oppleve den beste tilpasning (Johansen & Mikkelsen, 2014). Vertikal tilpasning blir brukt til å forklare hvordan HRM- funksjonene er i samsvar med organisasjonens omgivelser og strategi (Donaldson, 2001) og går også igjen i ressursavhengighetsteori (Pfeffer & Salancik, 1978). Teoriens perspektiv er at alle organisasjoner er gjensidig avhengig av hverandre for å tilføre nødvendige ressurser. Dette vil gjenspeiles i organisasjonens struktur og tilpassing i forhold til andre organisasjoner. Omgivelsene vil stille forventninger og i noen tilfeller vil organisasjoner ønske å oppfylle disse, ved å opprette institusjonelle funksjoner for å oppnå legitimitet (Johansen og Mikkelsen, 2014). I den horisontale tilpasning vil en få oversikt over forholdet mellom de ulike HRM- praksisene og hvordan en kombinasjon av ulike praksiser påvirker enkeltpraksiser (Johansen og Mikkelsen, 2014). Sentralt i horisontal tilpasning er at HRM- praksiser skal sees i sammenheng med andre HRM – praksiser, fordi effekten av praksisene kan kun forstås i sammenheng med andre komplementære effekter. Dette vil da ikke kunne være mulig om, en studerer HRM- praksiser og effekter i isolasjon (Johansen og Mikkelsen, 2014). Appelbaum (2002) hevder at virksomheter som kan tilegne seg gode horisontale tilpassede arbeidspraksiser vil være mer produktive enn andre bedrifter, men empiriske studier viser begrenset støtte for denne hypotesen (Johansen & Mikkelsen, 2014). Becker og Gerhart (1996) hevder at effekten av mer spesifikke HRM- produkter og praksisprosesser vil i større grad være bestemt av situasjoner og hvilke type strategier selskapet jobber etter (Johansen og Mikkelsen, 2014).

Forskere som undersøker temaet beste tilpasning, går ut i fra at samme HRM- praksiser kan gi ulike resultater avhengig av ulike faktorer som, bedriftens posisjon i markedet, bransje, størrelse, om bedriften er nyetablert og hvilke produkter og tjenester de tilbyr. Virksomheter vil stille ulike krav til ansattes kompetanse og atferd, med hensyn til hvilke markeder de konkurrerer i for eksempel. En virksomhet som konkurrer på pris, vil stille ulike krav til kompetanse og atferd i forhold til en som konkurrer på innovasjon og teknologi (Johansen og Mikkelsen, 2014).

Virksomhetens valg av HRM- praksiser kan skyldes dens eksterne og interne omgivelser. Interne forhold kan forklares gjennom for eksempel organisasjonens infrastruktur, om det er hierarkisk eller flat, arbeidsmiljøet og hvor mye bedriften investerer i ansatte. Eksterne forhold kan prege bedriften gjennom forhold på arbeidsmarkedet, reguleringer og lover, blant annet (Johansen og Mikkelsen, 2014).

Strategi er,” de *tiltakene en organisasjon iverksetter for å oppnå bedre prestasjoner”* (Johansen og Mikkelsen, 2014)

Kjernen i beste tilpasning er, som nevnt tidligere, at bedriftens strategi er i samsvar med omgivelsene. Ulike omgivelser krever ulike strategier som vil være mer eller mindre avhengig av menneskelige ressurser. Dette kan påvirke virksomheten til å investere i menneskelige ressurser og HRM- praksiser. Gjennom AMO- modellen vil en se at HRM- praksiser vil gi en positiv effekt til bedriften, gjennom ansattes ferdigheter, motivasjon og muligheter. Dette er forhold som skal bidra til at ansatte gjør en god jobb (Johansen og Mikkelsen, 2014).

Med hensyn til rekruttering vil dette også påvirke ulike krav til HRM- praksiser til: ”*seleksjon og rekruttering, utvikling av medarbeidere evaluering og incentivsysteme*r” (Johansen og Mikkelsen , 2014).

## 5.2 Endringer i beste tilpasning innenfor HRM

Gjennom ”Business” og produkt livssyklusen modellene forklarer forskere som, Kochan and Barocci (1985) hvorfor bedrifter må endre HRM- praksiser ettersom omgivelsene også vil endre seg i fremtid. Dette forklarer de gjennom fire stadier som bedrifter vil oppleve når de entrer arbeidsmarkedet (Marchington og Wilkinson, 2012). De fire stadiene en virksomhet går gjennom er; nyetablering, vekst, modenhet og nedgang.

### 5.2.1 Nyetablering

I den første fasen som en nyetablert virksomhet vil ansatte bli rekruttert gjennom personlige nettverk. Dette kan være med å styrke et sterkt engasjement hos de ansatte. I denne fasen vil HRM- praksiser være mindre formaliserte (Kim & Gao, 2010) og ansvaret innen HR vil bli delegert mellom en linjeleder gjerne i samarbeid med en ekstern konsulent. Nyetablerte bedrifter adopterer ofte mindre formalisert tilnærming til HRM (Marchington og Wilkinson, 2012 s, 82). I studier er det som regel mindre nyetablerte virksomheter det blir forsket på. Kynighou (2010) kaster lys over supermarkedkjeder som ekspanderer i utlandet. De kan oppleve utfordringer i forhold til hvilke HR- praksiser de skal utforme, ettersom HRM- praksiser skal utformes etter omgivelsene en befinner seg i (Marchington og Wilkinson, 2012). Det blir stilt spørsmål ved om bedriftene skal implementere nye HRM- praksiser eller beholde de samme HRM- praksisene i alle butikkene uansett land, kultur og normer (Marchington og Wilkinson, 2012).

### 5.2.2 Vekst

Ettersom virksomheten vil vokse i denne fasen, vil en mer systematisk HR- politikk og prosedyrer være nødvendig for å unngå å trå feil. Dette kan føre til bruk av mer sofistikerte metoder i rekruttering og seleksjonsprosessen, opplæring, oppfølgning og belønning på arbeidsplassen. Behovet for endringer og formalisering av HRM- praksiser vil øke i denne fasen. Boxall and Purcell (2011) hevder at etablerere i denne fasen helst vil motstå denne endringen, fordi de er blitt vant til å gjøre ting på sin egen måte (Marchington & Wilkinson, 2012).

### 5.2.3 Modenhet

I denne fasen er virksomheten mer stabil og HRM- politikk og prosedyrer vil være mer integrerte. Virksomheter kan oppleve endrede eksterne forhold som blant annet, et strammere marked med flere reguleringer og flere dyktige konkurrenter som kan påvirke virksomhetens resultat. De nye omgivelsene krever nå at virksomheten revurderer de eksisterende praksisene (Marchington & Wilkinson, 2012)

### 5.2.4 Nedgang

I denne fasen er det en nedgang i virksomhetens syklus(en) som ofte fører til at bedriftens HR- politikk blir neglisjert. Det er her det gjerne nedbemannes eller bedriften” tvinger” ansatte til å ta permisjon uten lønn for å redusere kostnader i bedriften. Andre alternativer vil være og outsource deler av virksomhetens oppgaver (Marchington & Wilkinson, 2012).

Boxall and Purcell (2003) mener at virksomheter kan unngå disse fire fasene ved å være forberedt, slik at de kan håndtere problemer allerede i en tidlig fase. Noe som kan hjelpe dem i å overleve. Virksomheter bør bruke livssyklus -modellen som en retningslinje, for å unngå nedgang (Marchington og Wilkinson, 2012). Endringer i omgivelsene er vanskelig å forutse, men tilgjengelige verktøy og tidligere trender kan gi bedre forutsetninger og bedre tiltak for å iverksette strategier som kan styrke bedriftens posisjon i et marked (Johansen og Mikkelsen, 2014).

Virksomheter som har en strategi, vil gi en bredere forståelse for hvilke marked de bør operere i. For eksempel i nedgangs- fasen kan virksomheten hente seg inn ved å inntre i et annet marked som er bedre egnet til den posisjonen de har i dag. Det kan hjelpe dem å forstå hvilke markeder de egentlig bør konkurrere i (Johansen og Mikkelsen, 2014).

Empiriske studier har vist hvordan strategier ofte endres underveis og tar en annen retning enn planlagt (Mintzberg og Waters, 1985). I følge Porter (1985) kan bedrifter tilpasse sine omgivelser og trusler ved å følge de tre generiske konkurransestrategier. De tre generiske konkurransestrategier er blitt kritisert for å ikke gi noe konkurransefortrinn fordi de ikke er unike og er enkle å imitere (Johansen og Mikkelsen, 2014). Schuler og Jackson (1987) forklarer dette ved å beskrive de tre generiske konkurransestrategiene:

1. Innovasjonsstrategi
2. Kostnadsledersstrategi
3. Kvalitetsstrategi

” *Schuler og Jackson argumenterer for at ulike strategier krever ulik rolleatferd av ansatte*” (Johansen og Mikkelsen, 2014). De ulike strategiene tiltrekker forskjellige søkere, fordi de har ulike krav til hvilke kvalifikasjoner en medarbeider bør ha til en stilling. Av en innovasjonsstrategi stilles det krav til at ansatte har et tett samarbeid med andre grupper av ansatte. Bedriften har praksiser som vektlegger gruppebaserte resultater. I en kostnadsledersstrategi kreves det av ansatte at de takler repetitive og forutsigbare oppgaver (Johansen og Mikkelsen, 2014) En bedrift med en slik strategi gir ansatte begrensede karriereveier og gir et begrenset tilbud om trening og opplæring i jobben (Johansen og Mikkelsen, 2014). Strategi påvirker rekruttering i stor grad. Bedrifter som er ute etter å produsere nye produkter og ekspandere i nye markeder, vil konsekvent være på utkikk etter nye ansatte utenfra, mens *forsvarere* er mindre opptatt av å rekruttere utenfra og prioriterer å trene opp og utvikle de eksisterende ansatte i bedriften ved å gi dem karrieremuligheter og et beredt tilbud av opplæring og trening, evaluering, høy jobbsikkerhet og snevert definerte jobber (Delery og Doty, 1986).

Dette gjør en rekrutteringsprosess til en svært viktig prosess, som er med på å skape ringvirkninger i bedriften som kan påvises gjennom bedriftens resultat. Ut i fra bedriftens strategi kan en stille krav til hvilke medarbeidere bedriften er ute etter. Er bedriftens kultur kollektivt–basert, er det lite produktivt å ansette en medarbeider som er konkurranseinnstilt (individualistisk) som ikke vil reagere positivt til de HRM- praksiser bedriften har, som gruppebaserte insentiver. Tilsvarende som opplæringstiltak uten karriereplanlegging gir lite produktivitet og medarbeiders forventninger møtes ikke. Noe som kan skape dårlige resultater i bedriften (Johansen og Mikkelsen, 2014). HRM- systemer bør sikre at medarbeidere har evner, motivasjon og muligheter til å bidra til å realisere bedriftens strategi og beste tilpasning bør sikre at medarbeidere handler på en måte som hjelper organisasjonen å realisere sine strategiske mål (Johansen og Mikkelsen, 2014).

## 5.3Begrensninger ved beste tilpasning innenfor HRM

Modellene kan være vanskeligere å følge i praksis, spesielt om virksomheten ikke har noen klar strategi. Begrensinger i beste tilpasning og HRM modeller er 1) Linjelederes perspektiv er mindre viktige 2) Avdelingsledere har ikke nok makt til å implementere praksiser de mener det er mer behov for 3) Det er begrenset til en modell for å ta i betraktning alle endringer som kan oppstå 4) Det er tatt mindre hensyn til eksterne forhold som reguleringer og lover (er det tatt mindre hensyn til). Modellen antar at bedrifter kan opptre slik de ønsker. Empiriske studier viser at HRM -praksiser varier selv for bedrifter som operer i samme marked, bransje og tilbyr samme produkter og tjenester (Marchington & Wilkinson, 2012).

# 6.0 Rekruttering

## 6.1 Rekrutteringsprosessen

Bedrifter i dag befinner seg i et konkurranseutsatt arbeidsmarked, hvor de er i kamp om dyktige arbeidstakere (Sandal & Bye, 2009). Forlaget” war of talent” ble publisert av McKinsey og Co i slutten av 1990-årene. De bedriftene som klarer å tiltrekke, ansette og holde på dyktige arbeidstakere, er vinnerne i kampen om de talentfulle ansatte (Michaels, Jones, & Axelrod, 1997).

I arbeidslivet og i dagligtalen benyttes begrepet rekruttering og seleksjon om hverandre uten noen klare skiller (Sandal & Bye, 2009). Taylor and Collins (2000) definerer rekruttering som organisatoriske aktiviteter som er rettet mot 1) å identifisere en målgruppe av potensielle jobbsøkere, 2) tiltrekke gruppen til organisasjonen og 3) ansette kandidater i organisasjonen (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Taylor og Collins (2000) mener at det er disse kriteriene en virksomhet må gå ut ifra, men det er ikke sikkert at de vil gi virksomheten en tilsiktet effekt. Rekrutterings metodene kan defineres som ” de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke mulige ansatte” (Barber, 1998), mens seleksjon er ”de metodene en benytter for å skille mellom de kandidatene som er tilgjengelige for en stilling (Sandal & Bye, 2009).

Under en rekrutteringsprosess benytter virksomheten seg av ulike metoder og handlinger for å tiltrekke seg de relevante kandidatene. En god strategisk rekrutteringsprosedyre kan redusere organisasjonens kostnader og gi effektive ansatte på jobb (rett person til rett jobb arbeider mest effektivt) (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Det kan argumenteres rundt hvor mye av bedriftens ressurser som skal investeres under en rekrutteringsprosess og hvor mye en egentlig vil få tilbake på det? Vil personen som blir ansatt gjøre opp for den innsatsen virksomheten har lagt inn? Det er høy usikkerhet under beslutninger som angår mennesker. Det kan hende at personen som ble ansatt ikke var den rette personen til jobben. Det er ingen fasitsvar på hvordan en garanterer riktig ansettelse, men virksomheten kan forebygge feilansettelser ved å planlegge hvilke metoder en skal benytte, hvilke kilder og medier en skal rekruttere fra og ved å anslå hvor mye dette vil koste (Einarsen & Skogstad, 2005)

I den første fasen i en rekrutteringsprosess, blir det stilt spørsmål om behov før en utlyser en stilling. Det kan godt hende at en kan omrokere arbeidsoppgaver til eksisterende ansatte. Da kan det være nyttig å utføre en jobbanalyse for å se om det er behov for ekstra personell. En grundig jobbanalyse må være basert på en gjennomtenkt plan for hvilke egenskaper og hvilken kompetanse som er formålstjenlig å vurdere hos jobbsøkeren (Einarsen & Skogstad, 2005). Jobbanalyse skal inneholde hvilke oppgaver og utfordringer den nyansatte kommer til å få. Formålet med dette er å identifisere hvilke menneskelige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å utføre oppgavene (Einarsen og Skogstad, 2005). En god jobbanalyse vil også hjelpe med å forme en god stillingsbeskrivelse som gir oversikt over arbeidsoppgaver og ansvaret stillingen krever. Det vil gjøre det enklere for de rekrutteringsansvarlige om de vet hvilke egenskaper de ser etter i en medarbeider (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). En god stillingsbeskrivelse består av å utforme en stillingsannonse og skreddersy en intervjuguide som er avgjørende for hvilke seleksjonsmetoder bedriften kan benytte (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Ifølge Taylor & Collins (2000) må prosessen tilfredsstille fem kriterier, for at rekruttering skal gi noe form for lønnsomhet til organisasjonen. Det første kriteriet er, at rekruttering må skape en verdi for organisasjonen. Denne kan være i form av ansattes effektivitet eller en endring av kundens syn på produkter /tjenester organisasjonen tilbyr. Det andre kriteriet som må bli oppfylt, er å finne mennesker på markedet som har en sjelden men verdifull kompetanse som er nyttig for organisasjonen. Dette leder oss til punkt tre. Ved å finne slike sjeldne kandidater kan organisasjonen benytte seg av rekrutteringsteknikker og prosesser som er gode, gjerne enestående og vanskelige å etterlikne. Det fjerde kriteriet går ut på at rekrutteringspraksisene skal være vanskelige å erstatte, fordi de er skreddersydde for bestemte virksomheter. Det siste kriteriet sørger for at rekruttering er i tråd med de øvrige HR- praksisene som finnes i organisasjonen og fører slik til maksimal innflytelse.

Både interne og eksterne forhold påvirker en virksomhets effektivitet. Ut fra en slik kontekst kan det være utfordrende å isolere og måle bidraget fra rekruttering spesielt (Einarsen & Skogstad, 2005). Forhold som er interessante å undersøke er; hvordan rekrutteringsprosesser påvirker virksomhetens effektivitet. Videre er det også interessant å se på hvordan ny teknologi kan bidra til oversikt over mulige kandidater som er interessante for organisasjonen (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Ortlitzky (2007) mener at rekruttering bør bli sett i sammenheng med de andre HRM- praksisene i organisasjonen. Slik at rekrutteringsprosessen ikke blir en enkeltstående prosedyre, men er en del av virksomhetens organisasjonsutvikling (Einarsen og Skogstad, 2005).De oppgavene som tidligere tok mye tid i rekrutteringsprosessen har nå blitt enklere ved hjelp av elektroniske hjelpemidler. I dag er det opprettet systemer som kategoriserer kandidater etter utdanning, yrke, studiested og erfaring etter det som er foretrukket av virksomheten. Systemet fungerer også slik at fra rekrutteringsprosessen, hvor en begynner med stillingsbeskrivelse, håndtering av søknader til seleksjonsprosessen, ansettelsesbrev og avslagsbrev, blir registrert og utført i samme system (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Dette er med på å effektivisere rekrutteringsprosessen samtidig som detaljene til søkerne ligger lagret i søkebasen. Om de ikke er aktuelle for en stilling kan de søke på andre stillinger, uten å måtte gå gjennom flere timers arbeid ved å søke og fylle ut skjemaer, sende inn CV, referanser etc. (Bjaalid og Mikkelsen, 2014).

Formålet med rekruttering er å finne den rette kandidaten for en virksomhet. Det kreves økonomiske og menneskelige ressurser (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Det kan hende at en virksomhet ikke eier en eller begge resursene, eller at en virksomhet ønsker å outsource eller å samarbeide om denne oppgaven med et rekrutteringsselskap (Bjaalid & Mikkelsen, 2014). Organisasjoner kan benytte seg av et rekrutteringsselskap som (Suff, 2005) for å få større tilgang til gode kandidater. Dette da rekrutteringsselskaper har mer erfaring og nettverk (Bjaalid & Mikkelsen, 2014).

6.1.2 Breaugh og Starkes modell for organisatoriske rekrutteringsprosesser Breaugh and Stark (2000) har utformet et analytisk rammeverk for å kunne forstå de ulike fasene i rekrutteringsprosessen. Det overordnete bør være at virksomheter starter med å bestemme hvilke rekrutteringsaktiviteter de skal bruke og å forstå hva som er målsettingen med dem. Breaugh og Stark (2000) forklarer at målsettinger kan være knyttet til resultater av rekrutteringsaktivitetene, før og etter selve ansettelsen. ” *Pre- hire*”- resultater, kan måles ut i fra antall kandidater som søker på en stilling, kvaliteten av søkere og mangfoldet blant dem. ”*Post- hire*”- resultater er rekrutteringskostnader, tid brukt og antall nyansatte (Breaugh og Stark, 2000).

I første fase er de overordnede målsettingene klare. Deretter kan en utforme en strategi for å realisere dem. Ifølge Breaugh og Stark (2000) er det viktig å avklare hvilke egenskaper og kompetanse de ønsker medarbeidere skal ha, før det bestemmes hvilke kanaler og kilder som skal benyttes og ikke minst hvilke budskap de ønsker å kommunisere til søkere. Deretter skal strategien realiseres. Virksomheten lyser ut stillingen gjennom valgte rekrutteringskanaler og kilder og kommuniserer virksomhetens budskap til potensielle ansatte. Om rekrutteringsstrategien var vellykket kan den evalueres i ettertid ut fra resultatene, altså hvor mange som har søkt på stillingen og kvaliteten av søkere. Om en virksomhet ikke har oppnådd ønsket resultat, må en vurdere å endre rekrutteringsstrategien og heller dra lærdom av tidligere feil. Det er viktig å evaluere rekrutteringsresultater, det kan være med på å endre og /eller effektivisere rekrutteringsprosessen (Breaugh og Stark, 2000).

### 6.1.3 Rekruttering som en del av beste praksis HRM

En av HRM – praksisene i beste praksis er sofistikert rekruttering og seleksjon (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Som nevnt tidligere i oppgaven er en av forutsetningene for at en virksomhet skal kunne oppleve høy prestasjon, at ansatte har den rette kompetansen. For at de ulike HRM- praksisene skal være til nytte, er det viktig å rekruttere riktige folk med riktig kompetanse til riktig jobb i virksomheten. I beste praksis innenfor HRM er det avgjørende at en virksomhet tiltrekker seg de beste søkere (Marchington og Wilkinson, 2012). Bruk av sofistikerte utvelgelsesprosesser kan ses i sammenheng med ønsket om og behovet for å få fatt i de beste kandidatene. I litteraturen og i praksis formuleres dette gjerne som en del av talentledelse (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Prosesser under utvelgelsen består av metoder for å snevre inn antall kandidater, med mål om å komme til den endelige avgjørelsen om hvem som skal bli ansatt (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). En kan trekke paralleller til for eksempel fotball. Når et fotballag velges ut, velges spillere med fotballferdigheter. Men hvordan de spiller som et lag og hvordan de kan ta imot instrukser fra treneren spiller også inn. De samme metodene kan en forklare i en rekrutteringsprosess. Kandidater blir vurdert etter ferdigheter/kompetanse, men også etter hvordan de oppfatter praksiser som er innført i virksomheten. Det må være et samsvar mellom ansatte og HRM- praksiser. For å kunne oppnå beste praksis, må HRM bygges på hvordan man leder og utvikler de menneskelige ressursene. Resultatene er avhengig av tilslutninger fra de ansatte, systemer og prosesser, holdninger og handlinger som vektlegger prestasjonsledelse (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Rekrutteringsprosessen er det første leddet for å oppnå beste praksis i virksomheten (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Rekrutteringsprosessene i virksomheter har imidlertid fått kritikk for å være lite sammenhengende med virksomhetens andre HRM- praksiser (Einar og Skogstad, 2005). Forskere foreslår at rekrutteringsprosessen kan knyttes bedre opp mot organisasjonens kompetansestrategi, slik at rekruttering blir en del av organisasjonsutviklingen og ikke en enkel prosedyre som blir utenforstående (Bjaalid & Mikkelsen). Skal rekruttering bli en strategisk del av virksomhetens HRM- praksis, er det viktig for de som er ansvarlige for rekruttering å ta hensyn til; hvem som skal rekrutteres, hvor det skal rekrutteres fra, hvilke rekrutteringskanaler de skal benytte, på hvilket tidspunkt en skal rekruttere, og hva som skal kommuniseres internt og eksternt (Bjaalid og Mikkelsen, 2014)

### 6.1.4 Rekruttering av utenlandsk arbeidskraft

Under rekrutteringsprosessen er det lagt stor vekt på kvalifikasjoner som kompetanse hos arbeidssøkere, fordi det gir ”riktig person på riktig plass” og kan redusere risikoen i ansettelsesprosessen (Sandal & Bye, 2009). Faglig kompetanse er imidlertid ikke tilstrekkelig for å sikre effektive ansatte (Sandal og Bye, 2009).” Personlige egenskaper” bør også bli tatt i betraktning, ettersom omgivelsene kontinuerlig forandrer seg innen teknologi og konkurranse. Noe som krever at arbeidstakere er tilpasningsdyktige og kan arbeide både individuelt og som et team i virksomheten (Sandal og Bye, 2009).

Et underskudd av kompetanse har ført til fleksibel bruk av utenlandsk arbeidskraft. Dette innebærer at virksomheten og virksomhetens ansatte har en holdning som innebærer en forståelse for ulik grad av fagkunnskap, kulturelle forskjeller, kjønn og personlige egenskaper hos nye medarbeidere (Sandal og Bye, 2009). Utfordringen er hvordan bedriftene skal måle disse personlige egenskapene. Spesielt krevende er det når de står ovenfor flerkulturelle jobbsøkere (Sandal og Bye, 2009). Sandal og Bye (2009) hevder at personer innen HR har for lite erfaring med å vurdere søkere med utenlandsk bakgrunn. Noe som kan føre til usikkerhet. Norske arbeidsgivere opplever at de tar en større risiko ved å rekruttere en utenlandsk arbeider enn en norsk arbeider (Sandal og Bye, 2009). Det kan også oppleves krevende å rekruttere utenlandske arbeidere på grunn av prosedyrer ved godkjenning av utenlandsk kompetanse, spesielt om formell kompetanse og yrke er landsspesifikke (Sandal og Bye, 2009). Innhenting av referanser fra utlandet kan også være vanskelig (Sandal og Bye, 2009). En studie fra Nederland viser at når arbeidsgivere vurderer en jobbsøker med utenlandsk bakgrunn, bruker de mer” magefølelsen” og ubetydelige holdepunkter enn når de vurderer en jobbsøker med nasjonal bakgrunn (de Meijer, Born, van Zielst og van der Molen, 2007; Sandal, 2009).

En norsk rapport som er utført av Proba samfunnsanalyse Thorbjørnsrud, Klingenberg, and Gleinsvik (2014), er basert på intervjuer av norske arbeidsgivere i kommunesektoren som satser på å rekruttere utenlandsk arbeidskraft. Hovedfunnene i rapporten kan oppsummeres slik:

1. *For å oppleve en vellykket rekruttering, må en dekke behov for en helhetlig plan og en strategi for integrering og rekruttering*.
2. *Bedriften må ha god kjennskap til regelverket og gode informasjonstiltak om bolig, norskopplæring og god praktisk bistand*
3. *Bedriften må ha et inkluderende arbeidsmiljø*
4. *Kommunen har et ansvar for å utforme en langsiktig strategi for rekruttering og integrering av arbeidsinnvandrere*

Rapporten viser at tilrettelegging for utenlandske arbeidere av arbeidsgivere og kommunen, absolutt er et av suksesskriteriene for en vellykket rekruttering. Den viser til ulike kjennetegn ved de som lykkes med rekruttering; at de har et godt velkomstapparat i kommunen, tilpasset norskopplæring, god tilgang på boliger og trivselstiltak i lokalsamfunnet og på arbeidsplassen. Funnene viser også at tilrettelegging er viktig for å få arbeidsinnvandrere til å komme og bli boendeKonklusjonen i rapporten er at utfordringer ved rekruttering av utenlandsk arbeidskraft, kan reduseres når kommunen har iverksatt gode tiltak som langsiktig planlegging og kartlegging etter behov. Selskapets gode omdømme spiller også inn, da det er med å sikre ansatte et godt arbeidsmiljø. Dette kan være en konkurransefordel for bedriften.

### 6.1.5 Påvirker rekruttering virksomhetens effektivitet?

HRM- praksis som sofistikert rekruttering og seleksjon kan påvirke virksomhetens lønnsomhet. Første fasen i en rekrutteringsprosess er avgjørende for hvor vellykket seleksjonen og den endelige rekrutteringen vil bli (Carlson, Connerley, & Mecham, 2002). Forskerne Terpstra og Rozell (1993) kom frem til at, selskaper som analyserte rekrutteringskilder med hensyn til søkere med høy kompetanse, ranket høyest på årlig lønnsomhet enn virksomhet som ikke evaluerte sine rekrutteringskilder. Huselid (1995) viser til en sammenheng mellom rekrutteringsintensitet og organisasjonens mål, som en faktor for produktivitet. Rekrutteringsintensitet ble målt ved hvor mange søkere pr ledig stilling en virksomhet hadde, også referert til som *seleksjonsrate*. Rekrutteringsintensitet ved en ledig stilling kan også være noe negativt. Det kan oppleves at søkere ikke er relevante for stillingen, men fortsatt søker. Dette fører til mer arbeid for de rekrutteringsansvarlige. Kvantiteten av søkere øker, men ikke kvaliteten. Collins and Han (2004) viser til at virksomhetens markedsføring hadde den største og mest varige statistiske effekten på hvor mange søkere organisasjonen fikk, og kvaliteten på disse søkere.

En god og strukturert rekrutteringsprosess kan bety mye for en organisasjons resultat. Det kan redusere sannsynligheten for å ansette personer som er mindre egnet til en stilling (Johansen og Mikkelsen, 2014). I følge HR Norges rapport ” rekrutteringsundersøkelsen 2009” er HR- medarbeidere dårlige til å bruke informasjonen de får under rekrutteringsprosessen til å tilpasse introduksjonsprogram og opplæring til nyansatte (HR-Norge, 2009). Analysen begrunner dette med å belyse at de som intervjuer eller rekrutterer ikke er trente i forhold til å se hvilken betydning og nytte slik informasjon har for å effektivisere opplæring og få nyansatte raskere opp og stå i produktivt arbeid. De er heller ikke flinke nok til å dokumentere og strukturere informasjonen som innhentes i rekrutteringsprosessen.

Funnene viser blant annet at HR ofte har uklar ansvarsfordeling i forhold til hvem som skal ta hånd om oppfølging av nyansatte og deres prestasjoner. Ansvarsskifte mellom linjeleder og HR i løpet av rekrutteringen kan gjøre situasjonen uklar.

Gode metoder øker sannsynligheten for å velge ut de best kvalifiserte søkerne (Einarsen og Skogstad, 2005). Forskning (Hunter og Hunter 1984) har funnet at bedrifter ved å forbedre og delegere ansvarsområdet til HR og linjeledere i rekrutteringsprosessen, vil spare/tjene store summer og effektivisere. Dette kommer som et resultat av en forbedring av jobbanalyser og bruk av mer treffsikre seleksjonsmetoder.

# 7.0 Employer Branding

## 7.1”War of talents”

På grunn av mangel på arbeidskraft i markedet, har selskaper enda større behov enn tidligere for at de som ansettes har riktig kompetanse. Buck og Dworschack (2003) fant i sin studie at mangelen på arbeidskraft skyldes en reduksjon av personer i arbeidsmarkedet i aldersgruppen 20-29 år, mens aldersgruppen fra 50-64 år øker med 25 %. Dette har ført til at selskaper investerer mer ressurser for å tiltrekke seg, rekruttere og beholde talentfulle ansatte. I rapporten” war of talent” av Mckinsey & Co var et av funnene at selskaper opplever utfordringer ved å tiltrekke og beholde på talentfulle ansatte i bedriften. I følge rekrutterings- teorien har selskapets omdømme innflytelse på hvor tiltrekkende en arbeidsplass er ovenfor søkere (Backhaus og Tikoo, 2004, 505-506). Jo mer det er samsvar mellom selskapets” brand image” og søkerens personlige verdier, jo større tiltrekning er det. Selskapet og søkeren vil dele samme verdier. Selskapet vil tiltrekke de rette ansatte og” add value to the organisation`s human capital” (Backhaus og Tikoo, 2004, 506). Employer branding blir derfor brukt aktivt for å tiltrekke, rekruttere og beholde ansatte i selskapet (Bjaalid og Mikkelsen, 2014).

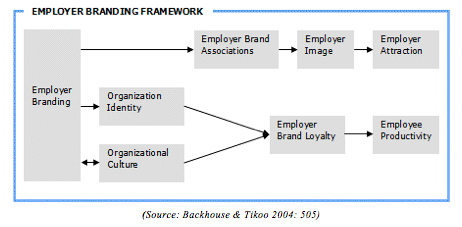
### 7.1.2 Definisjon av employer branding

De siste årene har employer branding fagfeltet fått et større fokus, ettersom en ser stor sammenheng mellom selskapets økonomiske suksess og kompetansen blant medarbeidere (Backhaus og Tikoo, 2004).

Forskning på temaet employer branding er begrenset (Backhaus og Tikoo, 2004), men Backhaus og Tikoo (2004) gir følgende definisjonen i sitt teoretiske rammeverk:

”…the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors” (Backhaus & Tikoo, 2004, 502).

I det teoretiske rammeverket av Backhaus og Tikoo (2004) understrekes det at ansatte vil skape assosiasjoner til selskapets merkevare. Disse assosiasjonene er basert på informasjon som blir markedsført av organisasjonen, om deres arbeidsplass, produkter og tjenester. Assosiasjonene er imidlertid også basert på informasjon organisasjonen ikke har kontroll over. Bedriftens merkevare kan enten være en ressurs, men også en ulempe dersom omdømmet ikke er godt. Det er organisasjonens omdømme som bestemmer graden av tiltrekking blant potensielle ansatte. Søkere som kan identifiserer seg med det bilde selskapet gir, vil mest sannsynlig søke på en stilling. Dette forsterker hvor viktig det er med employer branding, for å tiltrekke potensielle ansatte som er egnet til en utlyst stilling og bedriften (Backhaus og Tikoo, 2004).



Figur 1: Employer branding. Kilde: Backhouse & Tikoo, 2005: 505.

Figur 1 viser, hvordan employer branding er tenkt og virker. Employer branding påvirker organisasjonens identitet og kultur. Ansatte som kan identifisere seg med en organisasjon og deres kultur vil få en følelse av tilhørighet og derfor være engasjerte og lojale til organisasjonen. Lojalitet fører til større produktivitet og lavere turnover hos ansatte i et selskap (Backhaus & Tikoo, 2004).

Ansattes engasjement i organisasjonen kan bli definert som:

”*Identification and involvement with the firm, including acceptance of the organisation`s goals and values, eagerness to work hard, and desire to remain with the firm (Crewson, 1997)* ” (Backhaus og Tikoo, 2004, s 508).

Organisasjonskultur kan bli definert som:

”…*The pattern of beliefs, values and learned ways of coping with experience that have developed during the course of an organisation`s history, and wich tend to be manifested in its material arrangements and in the behaviours of its members*” (Millmore, Lewis, Saunders, Thornhill, & Morrow, 2007).

Ambler and Barrow (1996) gir employer branding definisjonen:

“[Employer branding is] the package of functional, economic and psychological benefits provided by employment, and identified with the employing company *The main role of the employer brand is to provide a coherent framework for management to simplify and focus priorities, increase productivity and improve recruitment, retention and commitment”.* Employer branding ligger i skjæringsfeltet mellom HRM og markedsføring. For å kunne forstå hva employer branding innebærer er det viktig å nevne merkevarebygging. Kotler (1991) definerer merkevarebygging som:

*” a name, term, sign, symbol or design, or a combination of them which is intended to identify the goods and services of one seller or group and to differentiate them from those competitors*”.

I følge markedsføringslitteratur har merkevarebygging en stor innflytelse på hvordan interessenter identifiserer organisasjonen, bedriftens merkevare og om bedriften er en attraktiv arbeidsplass (Davies, 2008).

Basert på disse ulike definisjonene, forholder denne oppgaven seg til at employer branding er; en strategi som selskaper utformer, for å tiltrekke og rekruttere riktige og talentfulle ansatte og samtidig beholde og forplikte/engasjere disse.

I praksis handler Employer branding om å posisjonere seg i markedet som en attraktiv arbeidsgiver (Barrow & Mosley, 2005).

### 7.1.3 Hvordan er Employer branding relatert til HRM

Employer branding har to fokusområder: den *eksterne markedsføringen* og den *interne markedsføringen.* Den eksterne markedsføringen handler om å tiltrekke og rekruttere fremtidige ansatte. Den *Interne markedsføringen* omhandler å beholde de nåværende ansatte. Disse fokusområdene er knyttet til HRM oppgaver (Moroko & Uncles, 2008). En av mange praksiser i HRM er å ha ansvar for rekrutteringsprosessen og employer branding kan være et hjelpemiddel for å tiltrekker de rette søkerne, øke kvaliteten og redusere kostnadene i en rekrutteringsprosess. Ansvaret for å utvikle og markedsføre selskapets merkevarebygging er ofte delegert til HR avdelingen, fordi de har en oversikt over organisasjonen og besitter relevante lederkunnskaper som kreves for å utføre jobben (Barrow & Mosley, 2005). I følge Moroko and Uncles (2008) er HR avdelingen ansvarlig for å tiltrekke og beholde ansatte som er verdifulle for selskapet.

En employer branding strategi innebærer å utvikle «employer branding value proposition» (EVP). Utrykket EVP er ofte brukt innen employer branding og handler om hvilke assosiasjoner som er knyttet til bedriften, hva de tilbyr ansatte og hva arbeidsgivere krever av sine ansatte.

For at employer branding skal kunne gi en konkurransefordel, mener Moroko og Uncles (2008) at det må være samsvar mellom selskapets employer branding og andre aktiviteter selskapet utfører. Backhaus og Tikoo (2004) mener at verdier som organisasjonen markedsfører seg med må være oppriktige og at markedsføringen må være realistisk i den grad at den kan bli oppfylt. Om budskapet er villedende eller falskt, tar selskapet en risiko som kan gi ugunstige resultater som i verste fall økt turnover og negative assosiasjoner til selskapets employer branding (Moroko og Uncles, 2008). Verdiene selskapet markedsfører må bli implementert i ledelsesprosessen for at employer branding skal være i samsvar med selskapets budskap til samfunnet (Barrow & Mosley, 2005). Arbeidstakere skaper en oppfatning av selskapet i rekrutteringsprosessen. Moroko og Uncles (2008) forklarer at rekrutteringsprosessen er avgjørende for om budskapet selskapet gir og de egentlige løftene selskapet tilbyr er oppriktige.

### 7.1.4 Den psykologiske kontrakt

Forholdet mellom arbeidsgiver og de ansatte og deres gjensidige forventninger til hverandre kan påvirke hva som er mulig å få til gjennom HRM- systemer og praksis. Flere forskere som har studert innen fagfeltet organisasjonsatferd bruker begrepet «den psykologiske kontrakten». Levinson (1962) definerte den psykologiske kontrakt som «*en serie av uskrevne gjensidige forventninger mellom leder, ansatt og organisasjonen*». Schein (1978) definerte at de uskrevne gjensidige forventningene kommer fra dype røtter som historie, tradisjon og normer. Han utviklet en modell som skulle illustrere hvordan et vellykket ansettelsesforhold bør være sammenhengende med ansattes og virksomhetens behov. Rousseau (1995) definerer begrepet den psykologiske kontrakt som en oppfatning et individ vil ha mot et annet individ. Når to personer inngår et forpliktet forhold, vil begge ha oppfatninger om hva som inngår i den psykologiske kontrakten. Virksomhetens omdømme og HRM- politikk kan forme den psykologiske kontrakten mellom en leder, den ansatte og organisasjonen. I den psykologiske kontrakten vil både en leder og en ansatt ha forventninger til hverandre og seg selv. Disse trenger ikke å være i tråd med realiteten, men begge partene vil ha motivasjon til å oppfylle forpliktelsene kontrakten inneholder. Den psykologiske kontrakten er basert på tolkninger (Millmore et al. 2007) og kan slik variere mellom ulike medarbeidere og ulike typer virksomheter. Det finnes flere kontrakter, men de enkleste psykologiske kontraktene er basert på et rent bytteforhold. Disse definerer bare en gitt innsats mot en gitt lønn, ferier og arbeidssted (Mikkelsen, 2014). En relasjonell kontrakt vil i tillegg forvente lojalitet, at hver av partene i organisasjonen vil utføre god arbeidsinnsats for å utfylle den andre partens behov og at dette holdes stabilt over tid (Moroko og Uncles, 2008). Ifølge Backhaus og Tikoo (2004) vil lojalitet og engasjement øke produktivitet. Når forventningene ikke oppfylles eller ikke er gjensidige, kan brudd på den psykologiske kontrakt oppleves som omfattende. Spesielt når det er brudd på en relasjonell kontrakt. Den relasjonelle psykologiske kontrakten ligger tett opp til det som man ønsker å oppnå gjennom beste praksis innenfor HRM, og medarbeidere vil ha forventninger til ansettelsestrygghet, medvirkning, utvikling og karriere, arbeidsinnsats, forholdet mellom jobb og familie og støtte fra leder (Mikkelsen, 2014). I teori er det lettere å utforme en HRM- politikk enn å faktisk implementere den på arbeidsplassen. Utfordringer som oppleves mellom en HR avdeling og en avdelingsleder, er ofte at prinsipper og systemer virker gode på papir men kan være upraktiske eller vanskelig å forstå for ledere og ansatte. For eksempel kan en leder være bestemt på hvordan han/hun ønsker å løse et problem og derfor ikke involverer de ansatte i prosessen. Dette kan oppleves av ansatte som et brudd på den psykologiske kontrakten. Medarbeidere som er engasjerte og veldig involverte i bedriften ønsker rett til å delta i beslutninger som angår dem.

På mikronivå definerer beste praksis noen generelle prinsipper for HRM som gir både ledere og medarbeidere forventninger om innsats og forpliktelser til hver av partene. Et av hovedspørsmålene er derfor om en gitt virksomhets HRM- praksis er i overensstemmelse med den psykologiske kontrakten som medarbeiderne har, og om det HRM- systemet som defineres ved å sette sammen disse praksisene til sammen utgjør et system som er i tråd med eller som er et brudd med den psykologiske kontrakten mellom arbeidsgiver og medarbeider. Holder beste praksis det den lover? Hvem er dette beste praksis for?

Allerede i boka *Power, innovation, and problem-solving in personnel management* stilte Legge (1978) spørsmål ved hvem beste praksis er tilegnet for. Det er forstått at beste praksis er en beste praksis for virksomheter som ønsker å oppnå finansielle resultater, som igjen er beste praksis for alle parter i virksomheten. I analyser kan det tilsløres eller utelates informasjon om at eiere, ledere og ansatte kan ha ulike interesser når HRM- strategien skal velges (Godard, 2004). For at en beste praksis skal være en beste praksis for en virksomhet, skal ledere og ansatte tro på de samme visjonene og målene og den psykologiske kontrakten skal gjenspeile dette. En HRM- praksis som baserer seg på høy forpliktelse av ansatte til virksomheten, antar at ansattes engasjement og forpliktelse til virksomheten og motivasjon for jobben skal lede til topprestasjoner. Det utfordrer den tradisjonelle modellen for ledelse basert på kontroll. Dette har blitt sett på som en stor risiko og det er derfor beholdt en kombinasjon av kontrollelementer fra hard HRM og forventet engasjementet og forpliktende innsats fra medarbeidere. På grunnlag av dette har topprestasjons- arbeidssystemer blitt kritisert for interessemotsetninger mellom ledelse og ansatte. Et av argumentene i forhold til dette, er at systemet krever at ansatte skal gå fullt inn for å vise engasjementet og er påkrevd å arbeide en bestemt mengde uten å få kompensert i lønn eller andre materielle goder. Innføring og gjennomføring av beste praksis innenfor HRM er kostnadskrevende og stiller store krav til ledernes vilje og kompetanse samt til tillitsforholdet mellom ledere og ansatte. Et topprestasjons- arbeidssystem forutsetter en psykologisk kontrakt der begge parter aksepterer både den enkelte medarbeiders behov for jobbtilfredshet og virksomhetens behov for at økonomiske resultater innfris.

Etter gjennomgangen av teori og empiri på beste praksis innenfor HRM er det naturlig å spørre hvordan det står til i det norske arbeidslivet. Kjenner vi igjen beste praksis, og er situasjonen i arbeidslivet i tråd med våre forventninger og våre egne psykologiske kontrakter? Nedenfor vil det kort presenteres noen tall for utviklingen i det norske arbeidslivet på makronivå.

### 7.1.5 Norges næringslivs omdømme i utlandet

Innovasjon Norge (2011) har utført flere undersøkelser i utlandet som gir et entydig bilde av hvordan det norske næringslivet oppfattes (Norge, 2011). Undersøkelsene viser at Norge ikke har en merkevare som er allment kjent i utlandet. Kjente merkenavn kan styrke et lands omdømme. Andre funn i undersøkelsene er blant annet at Norge er svak på markedsføring og posisjonering og svak på kundeorientering og service etter salg.

Studier viser at det er viktig for bedrifter å ha en tydelig strategi og mål for omdømmebygging av virksomheten.

Ifølge Innovasjon Norge (2011) er det flere trinn som må følges for å utføre effektiv omdømme strategi for en virksomhet.

Trinn 1) *Analyse*

Første del av utformingen av strategi er å finne ut hvem målgruppen din er. Det er viktig med et tydelig budskap. Forstår målgruppen hva bedriften står for? Oppleves virksomheten som noe unikt fra konkurrentene? I analysen kan det være smart å notere hvordan virksomheten blir oppfattet i dagens samfunn og hvordan den absolutt ikke ønsker å bli oppfattet.

Trinn 2) *Konsept*

I neste trinn skal en utforme konseptkjernen til bedriften og dens visuelle identitet. I denne prosessen er det viktig å formulere ideen bak konseptet og hvilke verdier bedriften vil leve opp til for å fylle den. Gjennom bruk av bilder og design skapes en mer visuell tilknytning enn kun ved bruk av ord og tekst.

Trinn 3) *Definer mål*

Sett av mål du vil oppnå. Dette er et viktig trinn i prosessen, ettersom det er målene som definerer; hvilken målgruppe bedriften skal henvende seg til, hvilke budskap som skal utvikles og hvilke tiltak som skal iverksettes. Trinn fire, fem og seks er avhengig av hvor flink en bedrift er til å definere sine mål i trinn tre. Jo mer konkret en er når man lager mål, jo enklere blir de andre trinnene.

I en artikkel av Mosely (2009) viser han til studier av Hewitt Associates, The Conference Board og The Economist hvor det ble utført forskning på fagfeltet employer branding. Det studiene hadde til felles, var at employer branding gir fordeler til bedriften. Fordeler som sofistikert rekruttering, redusert turnover og høyere engasjement blant ansatte. Empiriske studier påviser at et sterkt omdømme gir høyere engasjement hos ansatte enn det gjennomsnittlige. Employer branding er slik med på å redusere kostnader til bedriften, forbedre ansattes tilfredshet på arbeidsplassen og gir bedre økonomiske resultater (Barrow og Mosley, 2005). Om bedriften har planer om å vokse, men har en lavt profil på markedet så kan det være vanskelig å finne gode kandidater (Barrow og Mosley, 2005). Andre fordeler ved employer branding, er at det kan hjelpe bedriftens HR til å tilegne seg et mer strategisk perspektiv. Barrow og Mosley (2005) mener at HR- arbeidere bør bli sett på som en strategisk partner for virksomheten og det bør bli opprettet en intern kommunikasjon mellom HR- arbeidere og andre avdelinger i virksomheten. Gapet mellom avdelinger i virksomheten og HR- avdelingen bør minskes og et tettere arbeid mellom dem vil føre til effektivitet.

# 8.0 Oppsummering av teori

Teorien for beste praksis innen HRM prøver å definere beste praksis gjennom et topp prestasjons arbeidssystem” high performance work system”. Dette skal få frem engasjerte ansatte, og” High involvement work practice” som skal gi ansatte motivasjon til å delta. Men forutsetningen er at bedriftens ledere utvikler strategier for en deltakende arbeidsplass. Beste praksis innenfor HRM kan da bli forstått og forklart som, ansettelsespraksiser som vektlegger å øke ansattes deltakelse i avgjørelser, kompetanseutvikling og insentiver som går på å fremme ansattes prestasjon. Beste tilpasning legger vekt på å implementere HRM- praksiser som er i tråd med bedriftens kontekst og strategi.

I rekrutteringsprosessen ved innhenting av utenlandsk arbeidskraft, legges det vekt på kvalifikasjoner som kompetanse hos utenlandske arbeidssøkere. Sandal og Bye (2009) forteller for øvrig at andre vurderingskriterier bør bli tatt i betraktning for å finne den” rette personen på riktig plass”. Ved rekruttering av utenlandsk arbeidskraft øker risikoen for feil ansettelser. Dette fører til at bedrifter bør ha toleranse for usikkerhet. For å redusere usikkerhet og feilansettelser i bedriften, er” employer branding” brukt aktiv av bedrifter for å tiltrekke, rekruttere og beholde ansatte i virksomheten (Backhaus og Tikoo, 2004).

Hensikt med oppgaven er å vise hva ledere oppfatter som beste praksis i forhold til rekruttering av utenlandske arbeidere. Hvilke integreringstiltak det er behov for blant utenlandske arbeidere og om norske arbeidsgivere oppfyller disse behovene. Oppgaven tar for seg følgende forskningsspørsmål for å undersøke om det er i samsvar med teorien.

1. Hvorfor rekrutterer norske olje og gass bedrifter utenlandsk arbeidskraft?
2. Hvordan brukes” employer branding” i rekruttering av utenlandske arbeidere?
3. Hvilke strategier brukes innenfor bruk av utenlandske arbeidstakere?
4. Hvilke integreringstiltak brukes for tilpasning av utenlandske arbeidere og hvordan oppleves de av utenlandske arbeidere

# 9.0 Kvalitativ metode

## 9.1 Forskningsdesign

På grunn av oppgavens problemstilling er kvalitativ metode benyttet. Denne tilnærmingsmåten vil bidra til en dypere forståelse av problemstillingen. Tidligere forskning og undersøkelser er gjort for å belyse utenlandske arbeideres situasjon på arbeidsmarkedet. Med utgangspunkt i disse har teorien gitt et bakteppe for økt forståelse og kunnskap om deres situasjon på arbeidsmarkedet som utredes videre i oppgaven. På bakgrunn av dette er det hensiktsmessig å bruke et deskriptivt design.

I undersøkelsen har jeg valgt to bedrifter som er i oljebransjen. Begge jobber som leverandører for store oljeselskaper og konkurrer i stor grad om de samme kundene.

Bedrift 1, er et internasjonalt selskap som leverer tjenester og utstyr til oljeutvinning på norsk sokkel med 2199 ansatte i Norge. Selskapet operer i over 80 andre land i verden. Jeg valgte dette selskapet, ettersom de er kjent for en mangfoldig arbeidsplass. Det var naturlig å tenke at de har kjennskap til hvordan utenlandsk arbeidskraft skal rekrutteres og at de har utformet trivselstiltak for dem. Selskapet har opprinnelig opphav i USA og har deltatt som leverandør i Andre verdenskrig for USA.

Bedrift 2, er et mindre norsk selskap som operer som leverandør for store selskaper med utstyr for oljeutvinning på norsk sokkel. Bedriften har et godt omdømme i olje og gass bransjen for gode kvalitetsprodukter og pålitelig leveringstid. Det norske selskapet er svært avhengig av utenlandsk arbeidskraft, ettersom de har avanserte maskiner som krever høy kompetanse av ingeniører. Bedriften består av 306 ansatte.

Det er svært interessant å undersøke bedrifter som er forskjellige i størrelse og infrastruktur, men som tilbyr samme tjenester. Det kan belyse om de ulike tiltakene for beste praksis og beste tilpasning ved rekruttering av utenlandske arbeidere er avhengig av bedriftsstørrelse.

Jeg har valgt en kvalitativ forskningsmetode med semi-strukturerte intervjuer. Grunnen til dette, er at jeg ønsker å få fram et mer reflektert, realistisk og egenerfart bilde av informantenes opplevelser. Dette ville ikke kommet like godt frem i en kvantitativ forskningsmetode.

*” Intervjuet har som formål å innhente kvalitativ kunnskap, uttrykt med vanlig språk. Det forsøker ikke å kvantifisere”* (Dalland, 2007)*.* Informantene mine har ulike posisjoner innenfor arbeidet sitt, og dermed har de ulike historier å fortelle. Den kvalitative metoden beretter en bredere og dypere innsikt ved å innhente disse ulike historiene. Historier som på en interessant måte kan knyttes opp mot om det finnes forskjeller og ulikheter.

9.2 Sterke og svake sider ved kvalitativ metode Formål og problemstilling med et forskningsprosjekt er avgjørende for hvilken metode som bør velges. Formålet med oppgaven er å få fram hva arbeidsgivere mener er den beste praksis og tilpasning ved innhenting og integrering av utenlandske arbeidere til norske bedrifter. Og at dette ses opp mot hvordan dette faktisk oppleves av utenlandske arbeidstakere.

Gjennom denne oppgaven har jeg hatt et sterkt ønske om å belyse de ulike utfordringene utenlandske arbeidere opplever på arbeidsplassen og i det norske samfunnet. Det ble spesielt interessant når jeg fikk knyttet det opp mot arbeidsgivernes opplevelser og tanker rundt hvilke praksiser og tiltak de mener er de beste.

Ved å intervjue både ansatte og arbeidsgivere (ekstern konsulent) får jeg frem to perspektiver som jeg kan bruke i analysen. Skyldes det arbeidsgivernes dårlige praksiser ved integrering at utenlandske arbeidere ikke ønsker å bli boende i Norge? Eller ligger årsakene hos de utenlandske arbeiderne, er det en kombinasjon av dette eller spiller andre forhold inn? Sannsynligheten er kanskje stor for at det er mange faktorer som spiller inn på hvorfor situasjonen er slik den er. Det skyldes ikke bare den enkelte, men faktiske forhold rundt og uforutsette elementer. Forhold som kan skyldes at personen ikke ønsker å bli værende i Norge kan være; familien trives ikke, partneren står uten jobb i lengre tid, for stor omvending for barn når det kommer til skole og venner, mens arbeidstakeren kanskje trives godt i sin jobb. Andre forhold kan være for store kulturelle forskjeller på jobb eller mistrivsel på jobb som kan skyldes dårlig arbeids/inkluderings miljø og/eller dårlig oppfølgning og opplæring. Dette er noe av det oppgaven ønsker å belyse. Den kvalitative metoden er best egnet til dette formålet.

Kvalitativ metode har også begrensinger for de muligheter jeg har for å formidle mine funn på best mulig måte. For eksempel jeg er begrenset med tid og informanter, derfor kan jeg ikke generalisere mine funn. Men den kvalitative metoden gir også muligheter som dybde intervjuer som ga en mulighet for å være fleksibel ovenfor andre problemstillinger som ikke ble tatt i betraktning før etter intervjuet. Intervjuet gav god dialog som førte til at mange detaljer og en helhetlig beskrivelse av situasjonen kunne komme fram, og dermed ny kunnskap kunne tilegnes.

## 9.3 Intervjuguide

I dybdeintervjuene benyttet jeg en intervjuguide, men den ble brukt slik at den ikke begrenset informantene i å få fram tanker, erfaringer og individuelle meninger. Ved bruk av denne metoden er mulighetene større for å få et mer konkret og ærlig svar enn ved f.eks. fokusgrupper. Jeg ønsker å forstå utenlandske arbeideres opplevelse på arbeidsmarkedet og i det norske samfunnet. Jeg opplevde at det lå mange personlige erfaringer og tunge opplevelser i møtet mellom utenlandske arbeidere og det norske samfunnet. Den kvalitative metoden gav detaljer om dette. Begrensninger jeg erfarte ved metoden, var språkbarrieren. Av og til forstod jeg ikke helt fullstendig hva personen svarte, men vi løste det ved å snakke langsommere. Språkbarrieren skyldes gjerne aksent og ikke at de har dårlige norskkunnskaper. Andre utfordringer ved kvalitativ metodebruk var å stille de rette spørsmålene, slik at deres svar ikke bar preg av hvilke forventninger de trodde jeg hadde ovenfor dem. Å leve opp til disse forventningene av respondenten kan føre til usystematiske og ustrukturerte observasjoner.

I min intervjuforberedelse var det viktig for meg å bli forstått. Planen min var å skreddersy intervjuet så godt som mulig, samtidig som det var rom for ny informasjon om det skulle dukke opp. Før selve intervjuet med respondentene tok jeg et pilot intervju med noen venner som er kommet til Norge for å jobbe. Jeg ville undersøke om spørsmålene mine var” riktige” og forståelige for respondenten. En av utfordringene var å finne de rette spørsmålene. I begynnelsen synes jeg det var mye forvirring rundt de forskjellige måtene respondentene blir rekruttert på; ansettelsesform og hvorfor noen av respondentene får dekket husleie, bil, mat utgifter mens andre måtte ta hånd om slikt selv. Jeg måtte sette meg inn i regler og hva de ulike kontraktene innebar. Pilot intervjuet ga meg mer kunnskap og hjalp meg slik med å utforme intervjueguiden med relevante spørsmål som skal kunne svare på oppgavens problemstilling. Intervjuets interesse var å forstå begge parter, arbeidsgiver og arbeidstaker. Jeg valgte å utforme en intervjuguide hvor den er rettet mot både arbeidsgiver og arbeidstaker, for å få mest mulig relevant informasjon. Jeg ville tilrettelegge intervjuguiden så godt som mulig for begge parter. Men det ble etter hvert åpenbart at to forskjellige intervjuguider er nødvendige, for å kunne kaste lys på forskjellene. Jeg utformet derfor også en intervjuguide for en utleie konsulent. Dette var nødvendig for å forstå hva deres rolle er i rekrutteringsprosessen.

## 9.4 Kontakt og gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble holdt på engelsk med utenlandske arbeidstakere.

I tillegg til å utføre et pilot intervju, forberedte jeg meg ved å sende e-post til respondentene med informasjon om hvilke temaer vi skulle gjennomgå. Dette var for å også gi dem en mulighet for å forbedrede seg. Jeg ønsket ikke avbrytelser som kunne redusere samtalens kvalitet. Det passet derfor godt å ta intervjuet i stuerommet på kvelden hos de enkelte eller på kontorene deres på dagen. Atmosfæren rundt hadde mye å si for hvordan samtalen gikk. Jeg opplevde at enkelte var mer komfortable når jeg var i deres territorium enn ved å for eksempel invitere dem på skolen for å ta en samtale i klasserommet.

## 9.5 Valg av bedrifter og respondenter

Dataene til denne oppgaven kommer fra 12 informanter, fra to bedrifter inkludert et utleiefirma. Valg av bedriftene var ingen tilfeldighet. Bedriftene er valgt med tanke på å se om det er ulikheter mellom et større og et mindre firma. Samtidig er bedrift 1 (Informant 1) et internasjonalt selskap og bedrift 2 (Informant 3) et norsk selskap. Kun bedrift 2 bruker en ekstern konsulent ved rekruttering fra utlandet. I begge bedriftene er en linjeleder og en utenlandsk ansatt intervjuet. Tabellen nedenfor vil avklare hvilke bedrift linjeleder og ansatt som er intervjuet tilhører i.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | Bedrift 1 | Bedrift 2 |  |
| Antall ansatte | | 2199 | 394 |  |
| Utenlandske ansatte | | 306 | 16 |  |
| Bransje | | Olje &gass | Olje &gass |  |
| Størrelse | | Int. selskap | Norsk selskap |  |
| Linjeleder | | Informant 5 | Informant 4 |  |
|  | Ansatte i bedrift | Informant 7 | Informant 6 |  | |

Tabell 4. Kjennetegn ved bedriftene.

Tabell 4 viser kjennetegnene ved bedriftene; antall ansatte, størrelse, hvilken bransje de tilhører og informantene som tilhører de valgte bedriftene. Det var med hensikt å intervju en HR- ansvarlig linjeleder og en utenlandsk arbeidstaker som arbeider i samme bedrift. Det vil kunne vise til hvilke praksiser som implementeres og hvordan de faktisk oppleves av ansatte.

Respondent 1 tilhører i bedrift 1 som er et større internasjonalt selskap. Respondent 3 som tilhører i bedrift 2, er et mindre norsk selskap men som også er kjent for å rekruttere utenlandske arbeidere. Valget var for å nyansere om det er noen forskjeller på hvordan mindre selskaper rekrutterer og hvilke praksiser de implementerer ved tilpasning i forhold til et større selskap. Begge selskapene tilhører samme industri, bransje og produksjon. Det kom frem betydelige forskjeller på hva de anser som den beste praksis ved rekruttering og en del likheter ved hvilke trivsel tiltak de benytter for å integrere utenlandske arbeidere.

Jeg delte respondentene etter nasjonalitet, ansettelsesform, yrke og om de kom alene eller med familie. Jeg valgte tidligere forskningsrapporter som bakgrunn for teorien i oppgaven. Teorien er blitt utarbeidet slik at den knyttes opp mot oppgavens empiri.

Respondentene befant seg i ulike posisjoner med ulike ansettelsesformer. Dette gir et bredere perspektiv på situasjonen for utenlandske arbeidere i Norge. Det ga meg en innsikt fra flere ståsteder og hjalp meg å nå en større bredde i oppgaven. Perspektivene ble også ulike, ettersom noen av respondentene er arbeidsgivere. De ulike perspektivene gjorde det lettere å sammenligne svarene som igjen bidro til å påvise forskjeller og likheter. Utfordringen i denne delen var å sette sammen alle brikkene.

**Presentasjon av Informanter:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Informanter | Yrke | Bedrift |
| 1 | HR-arbeider | 1 |
| 2 | HR-arbeider | 1 |
| 3 | HR-arbeider | 2 |
| 4 | Linjeleder | 2 |
| 5 | Linjeleder | 1 |
| 8 | Ekstern konsulent | 2 |

Tabell 5.presentasjon av informanter som er arbeidsgivere.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Informant | Kontrakt | Opprinnelse | Yrke | Norsk Kunnskap | Familie Bakgrunn | Tilhører Bedrift |
| 6 | Innleid | UK | Ingeniør | Forstår og vil lære mer | Familie | 2 |
| 7 | Norsk | Russland | Ingeniør | Forstår og snakker | Familie | 1 |
| 9 | Norsk | Dublin | Ingeniør | Forstår, foretrekker engelsk | Familie |  |
| 10 | Norsk | Hellas | Ingeniør | Forstår og vil lære mer |  |  |
| 11 | Norsk |  | Ingeniør | Forstår og snakker norsk | Alene |  |
| 12 | Norsk | Pakistan | Økonom | Forstår, men snakker lite norsk | Familie |  |

Tabell 6. Presentasjon av informanter som er arbeidstakere.

## 9.6 Andre datakilder

Som bakgrunn for oppgaven trengte jeg statistikk. Jeg fikk god hjelp av personalet på SSB, som ga meg statistikk på sysselsatte innvandrere og sysselsatte innvandrere på korttidsopphold, fra i fjor. Nye data er ikke tilgjengelig ettersom tallene blir publisert i sensommer, men SBB forventer å se en økning sammenlignet med sist år. Diskusjoner i media har også i løpet av det siste året gitt et godt bakteppe for å forstå de problemstillingene som informantene har tatt opp.

## 9.7 Reliabilitet og Validitet.

I oppgaven min har jeg vært påpasselig med hvordan jeg fremlegger tidligere forskning og teori. Jeg har tatt hensyn til kilder som er pålitelige. Datamateriale og teori er innhentet av SSB, Proba, HR Norge og forfattere som Mikkelsen som er kunnskapsrik på området. Alle rapportene som vises til i oppgaven baserer seg på analyser med grundige mål og verktøy for å innhente korrekt data (med forbehold for målefeil). Ved hjelp av disse rapportene er det mulig å belyse situasjonen for utenlandske arbeidere og norske arbeidsgivere.

Jeg har videre tatt hensyn til hvor det kan oppstå målefeil i analysen, siden jeg har et begrenset antall informanter.

Temaet er svært interessant. Dette kan føre til at en fort kan bli engasjert og la seg rive med og gjerne finne stoff som bare er relevant i forhold til ens egen oppfatning før undersøkelsen. Jeg har vært åpen for all kunnskap som har kommet min vei. For eksempel tok jeg ikke opprinnelig i betraktning at utenlandske arbeidere som slutter i jobb og flytter fra Norge, kan delvis skyldes at familien ikke trives og store kulturelle forskjeller. Denne tanken streifet meg ikke, ettersom jeg ser på Norge som et av de beste landene å bo i med familie. Jeg tenkte mer at det er en drømmesituasjon, ettersom det er gratis skolegang for barn, et godt helsesystem og at landet har en rekke andre goder å tilby.

Det kan friste å drøfte for og imot i oppgaven, men oppgaven har et budskap som jeg gjerne vil formidle gjennom informantenes opplevelse og erfaring og ikke mitt. Jeg har sett på det som viktig å holde meg objektiv, ettersom jeg ønsker å gi en validitetssikker analyse. Dette kommer jeg tilbake til i konklusjonen. Alle intervjuene ble tatt opp på båndopptak slik jeg kunne holde en samtale gående og gjerne ha oppfølgingsspørsmål om noe ikke var utfyllende nok. Båndopptaket hjalp meg også ved at jeg kunne spole tilbake til noe som er mer interessant for meg eller for å dobbeltsjekke for å høre om det var noe jeg hadde glemt osv.

Min første informant har en stilling hvor hun jobber for å rekruttere personer fra utlandet. Informanten har et stort nettverk, hvor hun hadde mange andre gode informanter å anbefale som var veldig positive til å hjelpe til med oppgaven min. Informantene mine kunne kjenne seg igjen i problemstillingen. Jeg valgte informanter ut i fra forskjellige opprinnelsesland. Det var ikke et tilfeldig valg. Landbakgrunn var viktig. For eksempel, kulturelle forskjeller er større om en kommer fra Pakistan enn fra Sverige. Det kreves en annen type tilretteleggelse for en fra Pakistan som ikke født i vesten. Jeg kunne se at de som kom lengre borte fra Norge, hadde flere utfordringer enn de som er fra Europa. Når en snakker om integrering, er det ikke snakk om å bli 100 % norsk, men å kunne gjøre hverdagslige ting og trives på og utenfor arbeid. Noen minoritetsgrupper kan oppleve større utfordringer enn andre. Kan det skyldes at noen minoritetsgrupper er bedre akseptert av samfunnet enn andre? Eller har de ulike minoritetsgruppene bedre evner/ forutsetninger enn andre for å integrere seg i Norge?

En annen utfordring har vært at fellesbetegnelsen” innvandrere” i noen data dekker både flyktninger, asylsøkere, etterkommere og arbeidsinnvandrere. Data fra SSB har gode statistikker som skiller betegnelsene og gjør det enklere å innhente relevante tall for oppgavens målgruppe.

# 10.0 Resultater

## 10.1 Hvem bruker utenlandsk arbeidskraft?

Informantene som er ansvarlige for rekruttering i bedriftene som inngår i denne undersøkelsen, forteller at de har ansatt utenlandske medarbeidere i løpet av de 12 siste månedene. Informanter som arbeider i større selskaper ansetter betydeligere flere utenlandske arbeidstakere enn mindre selskaper. Sannsynligheten for at bedrifter bruker utenlandsk arbeidskraft øker altså med størrelsen. Det kan være mulig at sannsynligheten også øker om det er et internasjonalt selskap, ettersom de kan rekruttere eksternt via eget selskap i utlandet. Bedriftene i undersøkelsen har ulike rekrutteringsstrategi når de ansetter utenlandsk arbeidskraft. Bedrift 1 har et HR- team som er spesialisert på å innhente utenlandske arbeidere, mens bedrift 2 benytter et utleiefirma som er spesialisert i å innhente utenlandsk arbeidskraft. Figur 1 viser totale ansatte og andel utenlandske ansatte i bedriftene som er med i undersøkelsen. Utenlandske ansatte i bedriften er ikke fordelt etter nasjonalitet og ansettelsesform.

**Figur 1. Andel utenlandsk arbeidskraft fordelt etter total ansatte. Kilde: tall oppgitt fra bedriftene.**

### 10.1.1 Hvilke ansettelsesformer benytter bedrifter når de rekrutterer utenlandsk arbeidskraft?

Informantene som er ansvarlige for rekruttering fortalte om de ulike måtene de kan ta i bruk utenlandsk arbeidskraft på. De ble spurt under hvilken ansettelsesform de ansetter utenlandske arbeidere. Figur 2 har ikke fordelt tallene etter hver bedrift. Altså er for eksempel tallet for midlertidig ansettelse satt sammen fra bedrift 1 og 2. Jeg har ikke undersøkt om ansettelsesform avhenger av bedriftens størrelse, fordi større bedrifter har flere utenlandske ansatte og vil naturlig ha høyere tall i hver kategori for ansettelsesform. Det vil gi en ujevn fordeling.

**Figur 2** Andel av bedrifter som har brukt en eller flere ulike typer tilknytningsform ved bruk av utenlandske arbeidstakere.

**Figur 2. Ansettelsesform i bedriftene.**

**Informant 1 og 2** jobber for bedrift 1 som rekrutteringsansvarlige for utenlandske arbeidere.

**Informant 1 og 2** forklarer at arbeidskraft fra utlandet enten ansettes under midlertidig kontrakt eller som fast ansatt. Ved fast ansettelse gjelder vanlige norske ansettelsesforhold regulert av norsk lov. Arbeidstakeren forholder seg til lederen av den avdelingen vedkommende skal jobbe i.

De som får en midlertidig kontrakt forholder seg i første rekke til de HR-ansvarlige i bedriften og får hjelp med praktisk informasjon som bolig, barnehage-/skole plass, tilbud om fritidsaktiviteter og sosiale arrangementer som finnes i Stavanger.

Uavhengig av ansettelsesform får alle en fadder og deltar i et introduksjonsprogram.

**Informant 2** forteller:

” *For å sette det på spissen, de som kommer under norsk kontrakt blir behandlet som nordmenn. De samme reglene som gjelder nordmenn gjelder også dem. De får informasjon om boliger, skattekort og andre dokumenter som trenges for å opprette en bankkonto. Vi hjelper dem med å sende nødvendige papirer til UDI når de skal søke om arbeidstillatelse i Norge. Likevel står de mer på egne ben, enn de midlertidig ansatte. De får informasjon om hvor alt befinner seg men, vi bruker ikke like mye penger på dem som på de som komme under en midlertidig kontrakt. Vi har delegert ansvar slikt at avdelingsledere tar seg av sine når det kommer til oppfølgning, integrering, opplæring, medarbeidersamtale og vi av våre*. *Vi er selvsagt der om det er noen spørsmål men de skal forholde seg til avdelingslederen sin. Det hender at avdelingsledere kommer til oss når de er usikre på hvordan de skal svare på et spørsmål eller behandle en sak, vi hjelper mer enn gjerne til om vi har kapasitet til det*”

**Informant 1 og 2** forteller også at det er et komplisert system som er vanskelig å forklare på så kort tid på grunn av forskjellige kontrakter folk kommer under og de ulike rutinene som kommer med det. **Informant 1** forteller at de foretrekker ansatte under norsk kontrakt, for da vet de hvordan de skal forholde seg ettersom samme regler gjelder for alle. Men om det er et prosjekt som foregår, foretrekkes ansettelse under midlertidig kontrakt.

**Informant 3** jobber i bedrift 2 som HR- medarbeider. Han er også rekrutteringsansvarlig.

Bedriften til **Informant 3,** benytter innleide utenlandske arbeidere, men ønsker å ansette fast ettersom bedriften bruker mye ressurser på opplæring, kurs og trivselstiltak for at utenlandske ansatte skal kunne tilpasse seg norsk kultur og levesett i landet. Under ansettelsesprosessen vektlegger bedriften om kandidaten er villig til å flytte til Norge og ønsker å etablere en karriere i Norge. Bedriften har et ønske om å beholde talentfulle ansatte og kunne gi dem kurs som kan utvikle deres kompetanse som er spesielt innrettet mot virksomhetens behov. Det må starte allerede i ansettelsesprosessen, forteller **informant 3.**

**Informant 1,2 og 3** forklarer at det er konstant behov for ulik kompetanse, men behovet varierer. Derfor vil ulike ansettelsesformer avhenge av hvilke behov bedriften har i en viss periode. **Figur 3** viser noen av årsakene til hvorfor noen utenlandske ansatte blir ansatt på fast eller midlertidig grunnlag. Etter å ha intervjuet bedriftens HR- ansvarlige informant, kom det frem at det var behov for fast ansettelse ved mangel på kompetanse som er uavhengig av sesong, prosjektaktiviteter og økt bemanning. Midlertidig ansettelse er ønsket ved prosjektaktiviteter og sesongarbeid. **Informant 1** forteller at arbeidsmarkedet opplever konjunkturer. Når det er høy aktivitet er det behov for flere ansatte, men når det går mot” normal” arbeidsmengde igjen, er det mindre behov. En midlertidig ansatt kan gå av med permisjon og tilkalles når det er behov for arbeidskraft igjen.

**Figur 3** nedenfor forklarer når de ulike ansettelsesformene blir foretrukket av bedriftene.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Årsak** |  | **Stillingstype** |
| Øke bemanning |  | Fast ansettelse |
| Kompetanse som er kontinuerlig nødvendig i bedriften |  | Fast ansettelse |
| Prosjektarbeid |  | Midlertidig |
| Arbeid som skiller seg ut i fra det som er ordinært |  | Midlertidig |

**Figur 3. Foretrukket ansettelsesform. Kilde: Bedrift 1 &2.**

### 10.1.2 Hvorfor rekrutterer norske bedrifter fra utlandet?

Den viktigste begrunnelsen for å benytte seg av utenlandsk arbeidskraft, er mangel på kompetanse i det norske arbeidsmarkedet. Av de tre arbeidsgiverne (utleiekonsulentene) som inngår i denne undersøkelsen, nevnte alle dette som hovedårsaken. To linjeledere som også er involvert i ansettelsesprosessen, nevnte også dette som en av hovedårsakene. Den nest mest brukte begrunnelsen var at det er behov for utenlandsk arbeidskraft i en viss periode, som når det er korte oppdrag eller prosjekter. Det var ingen vesentlige forskjeller etter bedriftsstørrelse. **Figur 4** viser hva de ulike informantene vektlegger som årsak til rekruttering av utenlandske arbeidere. Mangel på kompetanse er hovedårsaken. Iintervjuene med HR-ansvarlige i bedrift 1 og 3 kom det frem at norske olje og gass bedrifter rekrutterer fra utlandet også for å innhente spesialister innenfor bestemte fagområder. Disse er det ønskelig å ansette fast. Å rekruttere fra utlandet gir arbeidsgivere flere talentfulle kandidater å velge i fra. Det høyner kompetansen i bedriften og gjør den mer flerkulturell. Bedriftene ønsker å rekruttere ingeniører i Norge, ettersom det krever mindre økonomiske ressurser og gir en større garanti for at vedkommende vil bli boende i Norge.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Informant 1 |  | Informant3 | Informant8 |
| Mangel på kompetanse i Norge | X |  | X | X |
| Behov kun for en periode | X |  |  |  |
| Større utvalg / Spesialister |  |  | X |  |
| Ønsker å bli mer internasjonale | X |  |  |  |

**Figur 4. Årsak til rekruttering fra utlandet.**

**Informant 1** begrunner at de oppsøker utenlandsk arbeidskraft fordi bedriften ikke finner nødvendig kompetanse i Norge.” *Dette er en av hovedårsakene for hvorfor bedriften rekrutterer fra utlandet. Dette har sine fordeler som ulemper. Fordeler er som at utenlandske arbeidstakere tilfredsstiller våre behov og får jobben gjort. Det er ikke noe opplæring, eller kurs som kan gi dem den type kompetansen men heller bygge på det grunnlaget av kompetanse de allerede har. Dessverre er det slikt at generelt i Norge er det mindre folk som tar høyere utdanning i forhold til utlandet. Samtidig som utenlandske arbeidstakere skaper verdi for norsk økonomi og for bedriften brukes det mye økonomiske og menneskelige ressurser for å hente dem inn. Vi er heller ikke garanterte etter å ha brukt alle ressursene på dem om de vil bli værende i Norge og jobbe for oss”.*

**Informant 3** ønsker også å rekruttere i Norge ettersom det er kostnads- og tidsbesparende, men finner ikke nok kompetanse på norsk jord. Informanten forteller at bedriften ikke finner kandidatene med de nødvendige kvalifikasjonene i Norge. Bedriften har avanserte maskiner og arbeidsoppgaver. Derfor vil en rekrutteringssituasjon også innebære praktiske tester. Informantene mener at utlendinger er flinkere enn nordmenn under disse testene. Samtidig forklarer en informant at bedriften først prøver å lyse ut stillingene i Norge, men om de ikke finner gode nok kandidater så benytter de seg av utleiefirmaer.

I intervjuene kommer det klart frem at bedriftene ønsker å rekruttere ingeniører i Norge ettersom det krever mindre økonomiske ressurser og gir en større garanti for at vedkommende vil bli boende i Norge.

### 10.1.3 Vektlegger bedriftene” employer branding” i rekrutteringsprosessen?

Informantene er aktive med å markedsføre selskapets navn og image. De benytter gjerne anledninger som Karrieredagen og foredrag på seminarer for studenter/nyutdannede til å snakke om selskapet, hva de står for og hva de kan tilby til ansatte. De bruker også åpent hus, bedriftsbesøk og sponsing i det lokale miljøet.

**Informant 1** forteller at de ikke er lønnsledende i bransjen, men at selskapet er godt kjent for gode karrieremuligheter i Norge og utlandet. De er svært populære blant nyutdannede ingeniører, ettersom de har gode traineestillinger. Selskapet er også kjent for å ha god kompetanse og erfaring med å utvikle de ansattes kompetanse og ferdigheter. Dette gjør dem ettertraktet. Samtidig har de produkter og tjenester av god kvalitet, noe som gir dem lojale og store klienter. Dette gir også de ansatte utfordringer og gjør dem bedre i hva de allerede kan.

” *Vi opplever at våre ansatte slutter for de tror gresset er grønnere på den andre siden, men de kommer tilbake for de har tydeligvis forstått at selv om vi ikke er lønnsledende, så har vi mange goder for ansatte, som våre konkurrenter kanskje ikke har. Samtidig som våre ansatte får det beste av opplæring og karriereutvikling, tilbyr vi gode trygdeordninger, gode lån og goder for kvinner som er i permisjon. De har ikke rett på alt det vi gir dem, men vi gjør det fordi vi ser at det lønner seg*. ”

**Informant 3** forteller at bedriften daglig får nye søkere som søker direkte på deres hjemmesider. Bedriften har blitt rangert som nummer 5 i Rogaland på omdømme. Dette er de veldig stolte av, ettersom i rangeringen var det flere, større og kjente bedrifter. Bedriftens omdømme er at de er flinke til å levere kvalitetsvarer på rett tid, har et dyktig fagmiljø, er flinke til å ta vare på sine ansatte og bedriften har gode fasiliteter.

” *Er våre ansatte fornøyde og blir tatt godt i vare på så gir det bedriften et godt image. De kommer til å snakke godt om oss og bedre talsmenn for selskapet finnes det ikke”.*

### 10.1.4 Vektlegger utenlandske arbeidstakere bedriftens omdømme?

Alle de utenlandske informantene ble spurt hvor viktig det er for dem å arbeide i et selskap med et godt omdømme. Informantene svarte ut fra en skala som rangerer fra svært lite viktig til svært viktig. Er det tilfeldig at de jobber i det selskapet de er i dag, eller var det et bevisst valg? Undersøkelsen viser at informantene fikk flere avslag i søkeprosessen og takket ja til det første tilbudet de fikk. **Figur 8** viser hvor viktig omdømme til et selskap er for utenlandske arbeidere når de skal søke jobb i Norge. Figuren forteller at selskapets omdømme er viktig. Utenlandske informanter rangerer omdømme nokså høyt. For utenlandske informanter var det viktig å arbeide i et kjent selskap. De forteller at å jobbe i et kjent selskap er en fordel, fordi de har noe forhåndskjennskap til bedriftens kultur, arbeidsmiljø, lønn og andre goder bedriften tilbyr til ansatte. I tillegg er det status å jobbe for et godt kjent selskap.

**Informant 6** forteller at han søkte opp selskaper på internett når han fikk jobbtilbud fra utleiefirmaet. Han forteller at bedriftens omdømme er nokså viktig om ikke svært viktig.” *Vi flytter og pakker alle sakene våre fra det eneste landet vi kjenner og de viktigste menneskene vi har kjent hele livet. Vi har ikke de samme mulighetene i landet vi kommer fra og ønsker å gi et bedre liv til vår familie. Det er viktig at selskapet jeg skal jobbe i kan se og forstå dette og ønsker å gi oss bedre forutsetningene enn landet vi opprinnelig er ifra kan. Vi ønsker mulighet til å skape en karriere og mulighet til å etablere oss i landet*”.

De fleste informantene var enig i at det er en fordel at selskapet allerede har utenlandske ansatte på arbeidsplassen. Dette kan være en fordel ettersom bedrifter allerede har tiltak for trivsel og integrering for utenlandske arbeidere. Sammen med dette kommer erfaring og forståelse for utfordringer de kan støte på i denne sammenheng.

Informantene som hadde det vanskelig med å finne jobb i første omgang, forteller at bedriftens omdømme betydde mindre ettersom de var blitt desperate etter å finne en ingeniørjobb. De hadde preferanser for hvor de ønsket å jobbe før de kom til Norge, men det ble svekket i etterkant, forteller de.

**Informant 7** forteller at hun har hørt om bedriften hun arbeider for gjennom bekjente, reklamer og Internett. Det var svært variert omtale fra de ulike kildene. Hun er mer skeptisk i forhold til hvordan bedriften omtaler om seg selv. Hun foretrekker å forhøre seg med ansatte.

*” Det er vanskelig å si vite sikkert om bedriften er ærlig eller bare legger inn gode ord for å få mest mulig søknader. Jeg tror ikke at alle er 100 % ærlige, litt må en jo pynte med ord. Det er forståelig. Ettersom jeg jobber i et internasjonalt selskap, er det svært forskjellige fra land til land og til og med fra avdeling*. *Hver avdeling har forskjellige oppgaver og tempo, noen konkurrer om prestasjon, høyest tall, de konkurrerer enten på et individuelt nivå eller som et team. Det varierer og er avhengig av avdelingsledere og type selskap man arbeider i.*

*Omdømme er viktig men jeg setter på det som middels viktig ettersom vi ikke vet hvor mye av det de markedsfører er sant. For eksempel, bedriften jeg arbeider for i dag, har opplevd noen situasjoner hvor de har oppført seg uetisk mot ansatte, og dette har blitt omtalt i presse. Jeg sier ikke at de er onde og behandler ansatte dårlig, men det er en grad for hvor mye de kan bry seg for at det ikke skal gå over bedriftens resultat. Så om det er en dårlig eller positiv omtale så tar jeg det med en klyp salt. Jeg er fornøyd med arbeidsplassen og arbeidsmiljøet på jobben min selv om det kunne ha blitt gjort noen endringer”*

**Figur 8**: Hvor viktig er bedriftens omdømme for utenlandske arbeidere.

## 10.2 Hvilke strategier brukes ved innhenting av utenlandske arbeidere?

I intervjuet ble det spurt hvordan rekrutteringsprosessen foregår og hvordan bedriftene går frem for å finne utenlandsk arbeidskraft. Først og fremst ble det lagt vekt på av begge arbeidsgiverne å finne de rette kandidatene i rekrutteringsprosessen. Å avdekke kompetansebehov var det viktigste ettersom det var hovedårsaken for at de rekrutterte fra utlandet.

Undersøkelsen viste at bruk av sosiale medier er den mest benyttede rekrutteringskanalen hos begge bedriftene. Dette gjelder både når de rekrutterer i Norge og utlandet. Det var kun bedrift 2 som i tillegg brukte et utleiefirma som var spesialisert i å innhente utenlandsk arbeidskraft. Bedrift 1 benyttet også ekstern rekruttering innen eget selskap i utlandet. I utvelgelsesprosessen var bruk av intervjuer mest utberedt blant begge bedriftene. Kun bedrift 2 forteller at de bruker personlighetstester og foretar praktiske tester under intervjuene, avhengig av hvilken stilling det gjelder.

**Figur 5** viser de ulike rekrutteringskanalene bedriftene bruker ved rekruttering av utenlandske arbeidere. Figuren viser at sosiale medier dominerer i rekrutteringsprosessen. Bedriftene benytter andre rekrutteringskanaler også, som blant annet intern rekruttering. Ekstern rekruttering via egen virksomhet i utlandet var også mye brukt i bedrift 1. Informant 1 forteller at de er et internasjonalt selskap med virksomhet i over 80 land. De benytter gjerne ansatte som jobber i selskapet, men i utlandet når det er behov for flere ingeniører. De kommer til Norge som midlertidig ansatte. Det kan være en enklere løsning når det er behov for arbeidskraft kun i en viss periode, samtidig som de ansatte har kjennskap til bedriftens kultur.

Hun forteller også at de utenlandske ansatte ofte kan foreslå tidligere jobb kolleger fra hjemlandet som er på utkikk etter jobb.” *Dette hjelper dem til å få et intervju eller at bedriften ser nærmere på deres CV. Men det er de samme kriteriene for ansettelse som gjelder for dem som andre eksterne. Likevel er vi kanskje litt sikrere på hvem vi får. Referanse sjekk i utlandet kan være litt utfordrende”*

**Figur 5. Rekrutteringskanaler benyttet av bedriftene.**

**Informant 1** sier*” Ja, hvordan finne den rette kandidaten,” that is the one billion dollar question*”. Hun forteller videre at bedriften har feilansatt flere ganger og kommer helt sikkert til å gjøre det igjen i fremtiden. I dag har de mer erfaring og verktøy for å unngå det. Hun forteller at en kan lære av sine feil, det kan alle gjøre. Det er viktig med en god struktur i rekrutteringsprosessen. Det er viktig at alle som er involvert i prosessen får tildelt ansvarsområder og er klar over hva de består av. Hun forteller at en god jobbanalyse og stillingsbeskrivelse er de viktigste verktøy, om det er å rekruttere i Norge eller utlandet. Samarbeid og god kommunikasjon med avdelingsledere er også viktig, men det kan være utfordrende iblant, forteller hun.

Avdelingsledernes deltakelse i rekrutteringsprosessen er viktig, men de har ikke den samme rutinen som HR folk har.” *Vi jobber kontinuerlig med å rekruttere folk, mens linjeledere gjør det i blant når de trenger folk i sin avdeling. De er litt out of touch, mens for oss går alt automatisk*”. Avdelingsledere i bedriften er pålagte å gjennomgå et relevant kurs, slik at de vet hvordan de skal vurdere en kandidat ut ifra bedriftens retningslinjer.

**Informant 3** jobber i bedrift 2 som HR- leder. Han forteller at de benytter seg av et utleiefirma for å finne et bredere utvalg av dyktige utenlandske arbeidere. Informant 3 forteller at de benytter seg av et utleiefirma fordi bedriften selv ikke har tilegnet:

1. Nok kompetanse om lover og regler ved innhenting av utenlandsk arbeidskraft.
2. Nok kapasitet til å utføre prosedyrer som skal til for at arbeidere skal få jobbe i Norge
3. Referansesjekk i utlandet kan være tidskrevende.

Informant 3 forteller at å benytte seg av et utleiefirma er en effektiv måte å rekruttere utenlandsk arbeidskraft på, ettersom de har bedre nettverk, erfaring og kompetanse. Informant 3, forteller at HR ikke kan tilby samme service som utleiefirma gjør. Utleiefirmaet følger utenlandske arbeidere fra A-Å.

” *Vi betaler ekstra for denne tjenesten men for oss er det verdt det, fordi vi har et behov. Utleiefirmaet er flinke til å følge opp med de utenlandske kandidatene, som å ta dem med til banken, opprette D-nummer og skaffe skattekort. Alt som skal til for at de er klare til å begynne i jobb. Så vi kan nesten si at utleie firmaet selger oss et ferdig produkt”.*

**Informant 3** forteller at de for et par år siden ikke hadde like gode rekrutteringstiltak som i dag. De var mindre kritiske. I dag er de blitt flinkere til å si nei om det ikke er behov for nyansettelse. Gode jobbanalyser har gjort det lettere å forstå hva de skal lete etter, som igjen gjør det enklere å skille mellom aktuelle og uaktuelle kandidater. Det er ingen tvil om at dette er en av årsakene til redusert turnover i bedriften. Han avslutter med å fortelle hvor dyrt det er for bedriften å feilansette.

Felles for bedriftene er at de er, svært nøye på hvem og hvor mange de ville ansette. De så først etter løsninger som, omrokkering av arbeidsoppgaver. Det har blitt en rutine for de rekrutteringsansvarlige å analysere situasjonen før de begynner med rekrutteringsprosessen. Jobbanalyse er en viktig retningslinje som skal bli utført av avdelingsledere ved begge bedriftene.

**Figur 6** viser de ulike trinnene i en rekrutteringsprosess i bedriftene. Bedriftene mente at det var ønskelig å ha en huskeliste. Bedrift 1 hadde ikke tillatelse til å videresende en kopi slik bedrift 2 gjorde, men kunne forklare meg muntlig om de ulike trinnene. I den innledende prosessen ser en at det er viktig å avdekke om det er behov for flere ansatte. Det var prioritet nummer en hos begge bedriftene før de skal gjennomgå en rekrutteringsprosess. Det var viktig for alle HR- ledere å involvere avdelingsledere for å få en god start i ansettelsesprosessen. Avdelingsledere var like enige i at deres tilstedeværelse før, under og etter intervjuet er viktig. Utforming av jobbanalyse blir sett på som viktig for å kunne avdekke hvilke kvalifikasjoner de ønsker hos den ansatte.

Nedenfor følger en oversikt over de forskjellige fasene i en rekrutteringsprosess hos bedriftene:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Innledende fase** | **Opprettende fase (før nyansatte begynner)** |  |
|  |  |  |
| Avdekke behov | Trainingportal |  |
| God utforming av jobbanalyse og stillingsbeskrivelse | Ipad- applikasjoner (Velferd, fravær, etc) |  |
| Beslutte rekruttering med avdelingsledere | Organisasjonskart |  |
| Annonsere internt gjennom selskap/utland | Mobiltelefon avtaler |  |
| Annonsere internt (Hjemmesider, FINN, linkedin osv | Visittkort |  |
|  | Mailtitler |  |
| **Registrerende fase** | Adgangskort |  |
|  | Kontorplassering |  |
| Motta og registrere / sortere søknader | Kontorutstyr |  |
| Bekrefte til alle at søknad er mottat | Invitasjon til Ledermøter |  |
| Grovsortere kandidater (Skille ut uaktuelle) | Klargjør huskeliste når ansatte begynner |  |
|  |  |  |
| **Avklarende fase** |  |  |
|  |  |  |
| Velge ut aktuelle kandidater sammen med prosesseier |  |  |
| Vurdere og konkludere behov for profiltest |  |  |
| Informere kandidater og iverksette evt. Profiltester |  |  |
| Innkalling til intervju med VP, HR og avdelingsleder |  |  |
| Under intervju, avklare erfaringer, kompetanse, formell brakgrunn og navn på referanser |  |  |
| Avklare tilleggsordninger (Mobil, tlf,bil) |  |  |
| Sjekke referanser |  |  |
| Sette opp tilbud og sende til utvalgte kandidater |  |  |
| Informere øvrige ansatte om avslag |  |  |
| signere avtale med nyansatte |  |  |

**Figur 6. oversikt over rekrutteringsprosessen i bedriftene.**

Under rekrutteringsprosessen forteller HR- ansvarlige i begge bedriftene at de bruker tid på å snakke om Norge til jobbsøkere fra utlandet. Det innebærer å gi praktisk informasjon om priser, levestandard og værforhold i Norge. Det er for å forberede jobbsøkere på forandringer som kommer med å jobbe utenfor hjemlandet sitt, forteller informant 1.

De fleste av de utenlandske informantene mener at de ikke fikk nok praktisk informasjon under intervjuet. For eksempel, for de fleste var matvarepriser og boligpriser en overraskelse. Skattesystemet var svært uforståelig for de fleste utenlandske informantene.

**Informant 3** forteller at det er en fordel for dem å ha med avdelingsledere under intervjuene. I de fleste avdelingene kreves det mye samarbeid og personlighet er nest viktigst som kompetanse hos en kandidat.

*” Avdelingsleder forteller oss hvilke egenskap vi må se etter. Vi kan for eksempel ikke ha fire dominerende personer i en avdeling, ettersom arbeidet er basert på lagarbeid. Det vil bare skape friksjoner og et dårlig arbeidsmiljø. Vi ønsker å finne personer som” utfyller” hverandre. Hvor de kompenserer hverandre for de egenskapene de ikke har*”

Under intervjuet ble de utenlandske informantene spurt om gjennom hvilken rekrutteringskanal de har brukt for å sitte i den stillingen de er i dag.

**Figur 7**. Rekrutteringskanaler for de utenlandske arbeidstakerne som ble intervjuet.

**Figur 7** viser de ulike rekrutteringskanalene informantene ble rekruttert gjennom. Kun en av de seks informantene er blitt rekruttert gjennom samme selskap. Informanten ble overført fra Dublin til Stavanger i samme selskap.

” *Jeg hadde ikke søkt om stillingen og jeg visste heller ikke at den var ledig”*, forteller han.

To av seks informanter har benyttet seg av et bemanningsbyrå, men kun en av dem har fått fast ansettelse i bedriften de jobber. **Informant 6** har fått fast ansettelse fordi han og familien ønsket å bosette seg i Norge og utvikle en norsk karriere.

Han benyttet et utleiefirma for å søke jobb i Norge. **Informant 6** forteller” Det *var en fordel å søke gjennom dem, jeg har fått hjelp med å søke om arbeidstillatelse, innsending av dokumenter, boliginformasjon, barnehageplass for barn, og andre praktiske ting for at jeg og familien skal finne oss til rette. Bemanningsbyrået gjorde at flyttefasen gikk ganske lett for meg og familien”*

Tre av seks informanter krysset av under andre rekrutteringskanaler. Andre rekrutteringskanaler vil si å søke gjennom selskapets hjemmesider, bruk av FINN eller gjennom nettverk. To av seks informanter fikk tips om en ledig stilling gjennom en bekjent som la inn et godt ord, men måtte oppfylle de samme formelle kravene som andre ved å sende inn CV og søknad for å bli innkalt til et intervju.

**Informant 10** forteller: *Når jeg kom til Norge ble jeg ikke innkalt til et eneste intervju. Jeg fikk avslag gang på gang. Jeg begynte å bli frustrert fordi sparepengene begynte å ta slutt og regningene måtte betales. Jeg var ganske så heldig med at jeg tilfeldigvis traff på en av mine gamle venner fra Universitetet i Hellas som også var på jakt etter arbeid i Norge. Vi valgte å bo sammen. Vi var fire stykk som delte husleie. Noen av romkameratene hadde allerede fått arbeid gjennom bekjentskap. Jeg måtte til slutt ta en servitørstilling mens jeg fortsatte å lete etter arbeid i oljeselskaper. Jeg vet ikke om det var mine manglende norskkunnskaper eller mangel på arbeidserfaring som sto i veien for å bli vurdert til noen av stillingene jeg søkte på. Hellet snudde endelig en kveld hvor jeg var servitør for en konferanse som ble holdt av et oljeselskap. Jeg kom i kontakt med en av dem. Jeg forklarte min situasjon og han ba meg sende inn en CV og søknad, men han kunne ikke love meg noe. Ettersom det var et norsk selskap var det viktig for meg å kunne norsk, sa han. Det tok ikke lang tid etter å ha sendt CV før ble innkalt til intervju og, kort tid etter fikk jeg jobb i offshore. Selv om det er utenfor mitt fagområde så takket jeg mer enn gjerne ja*”.

**Informant 11** forteller:” *Det var absolutt en fordel å ha en fot innenfor ved å kjenne noen i bedriften. Det gir meg en mulighet til å bli innkalt til intervju. Når jeg sendte inn søknader på egenhånd, var det ikke mange positive svar, men jeg tror det har noe med hvilke selskaper man søker i også. I begynnelsen av søkeprosessen visste jeg ikke at det fantes sider som FINN og andre søkeplasser på nettet. Men det tok ikke lang tid før jeg fikk en fast stilling i et norsk selskap. Jeg tror at det hadde vært umulig uten noe nettverk”.*

**Informant 12** forteller at jobbsøket for ham var litt enklere. Det kan ha vært en fordel at han har tatt sin mastergrad i Norge og skrevet oppgaven sin for bedriften han jobber hos i dag. Det var et bevisst valg å skrive for en bedrift, ettersom han visste at jobbmuligheter for utenlandske kan være dårligere enn for nordmenn” Jeg *ble tilbudt jobb før høsten. Det var en lettelse å slippe unna den grusomme søkeprosessen jeg vet mange må gjennom. Noen av mine kompiser som også er fra Pakistan sliter ennå. Eneste utfordringen jeg opplevde var å skaffe referanser fra hjemlandet mitt”*

## 10.3 Hvilke tiltak brukes for å tilpasse utenlandske arbeidere?

I intervju med informant **1** og **2** kommer det frem at for utenlandske arbeidere som blir ansatt midlertidig gjelder det andre tiltak for integrering enn for fast ansatte. For midlertidige ansatte bruker bedriften flere ressurser, som å dekke husleie i en bestemt periode og å være behjelpelige ved søking til barnehage/skoleplass. HR–avdelingen har et større ansvar for dem. **Figur 8** viser en oversikt over de forskjellige tilpasningstiltakene bedriftene tilbyr til utenlandske arbeidere som boliginformasjon, norskopplæring, introduksjonsprogram og fadderordning. I figuren kan en se at bedriftene har implementert nokså like tiltak, men for eksempel er det kun **informant 3** som oppgir at de tilbyr norskkurs også til ansattes familie.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tiltak for tilpasning og integrering** | **Informant 1** | **Informant 2** | **Konsulent** |
| Introduksjons program  Fadder  Fadderkurs | X  X  X | X  X |  |
| Norskkurs | X | X |  |
| Norskkurs med familie |  | X |  |
| Tilbyr bolig |  |  | X |
| Bolig informasjon | X | X |  |
| Kultur forståelse kurs (for alle ansatte) | X |  |  |
| Dekker flytte kostnader | x (kun midl) | X |  |
| Sosiale aktiviteter | X | X |  |
| Fritidsklubb | X |  |  |
| Sosiale goder | X | X |  |
| Gode arbeidsforhold | X | X |  |
| Treningssenter på jobb /inkl. familie |  | X |  |
| Yoga timer |  | X |  |
| Et inkluderende arbeidsmiljø | X | X |  |
| Ordner med skattekort, bankkonto |  |  | X |
| Ordner med søknad for barne/skole. |  |  | X |
| Søker om oppholds og arbeidstillatelse X (kun midl) | |  | X |

**Figur 9: Oversikt over integreringstiltak for utenlandske ansatte.**

#### Tiltak for ansatte med midlertidig kontrakt:

**Informant 2** jobber for bedrift 1 som HR–medarbeider og har sine oppgaver når en person har fått et jobbtilbud. Han har som oppgave å hjelpe den nyansatte med kontrakter, skattekort, registrering, oppholdstillatelse, boliginformasjon, informasjon om barnehage/skoleplass, språkkurs og aktiviteter i Stavanger. Han skal hjelpe ansatte med alt av papirer, dokumenter og søknadsskjemaer og alt de treger for å klare seg i jobben.

#### Tiltak for ansatt under norsk kontrakt.

Ansatte som har signert norsk kontrakt, må søke om oppholdstillatelse på egenhånd og ta seg av dokumenter og papirer som må sendes inn til bedriften og UDI.

Etter å ha ankommet den nye arbeidsplassen får de et hefte med informasjon om ting som må ordnes etter å ha kommet til Norge. Her vil de finne informasjon om bolig og bank, hvordan søke skole/barnehageplass, norskkurs og adresser til viktige plasser som registrering, skattekontoret og politiet.

**Informant 2** forteller at dørene alltid er åpne for alle uansett hvilken kontrakt de er under, men ansvaret er fordelt slikt som beskrevet ovenfor, for at det skal være en struktur og ingen forvirring. Han forteller at han har hatt personer inne som spør om han kan gå gjennom konens CV og det hjelper han mer enn gjerne med uansett hvem det er. Ettersom en av de største utfordringene er å få ansatte til å bli boende i Norge, er det viktig at familien også trives. Dette er viktig slik at bedriftens ansatte og familie får mulighet til å bli integrert.

**Informant 3** som jobber som HR- leder for bedrift 2 forteller at de får mye hjelp til integreringstiltak fra et utleiefirma, men bedriften bidrar også. Bedriften fokuserer på å skape et godt arbeidsmiljø for alle ansatte uansett bakgrunn.

” *Konsulenten vi benytter oss av i dag tar seg godt av våre ansatte, de kjører ansatte til visninger, tar dem med til skattekontoret. Gjør ting ganske enkelt for dem. Vi må huske at de er i et nytt land, ting som virker enkelt for oss er utfordrende for dem. Jeg vet hvor jeg skal om jeg vil opprette en konto, mens en utenlandsk arbeider må lete etter adresser, buss ruter, hvilke bank han/hun burde dra til. Banken og skattekontoret stenger før arbeidsdagen deres er over, så vi mener at bruk av eksterne konsulenter virkelig hjelper til med å lette flyttefasen, spesielt for dem som kommer med familie”*.

Bedriftene har nokså like tiltak for tilpassing og integrering av utenlandske arbeidere, men noe varierer.

Bedrift 1, tilbyr kurs til faddere slik at de forstår hvor viktig deres bidrag er for nyansatte. Kurset inkluderer hvor viktig det er med forståelse for kulturelle forskjeller, hvordan en motiverer ansatte og hvordan en hjelper dem med å nå arbeidsmål. Dette vil hjelpe faddere å forstå hva som forventes av dem og hvordan de kan hjelpe nyansatte. Bedriften er opptatt av å skape et inkluderende arbeidsmiljø gjennom HR og avdelingsledere. Det er et internasjonalt selskap som ofte får nye utenlandske ansatte. Da er det viktig at de nåværende ansatte er behjelpelige. De fleste har vært i samme situasjon hvor alt er nytt og det er en fordel for de nyansatte å henvende seg til noen som har vært i samme situasjon som dem.

Begge bedriftene har nylig begynt med å tilby norskopplæring på arbeidsplassen også for de som jobber offshore. Norskkurs er for dem tilgjengelig gjennom et program som er på internett. Norskkunnskaper er ikke et viktig krav hos bedrift 1 og 2. Noen avdelinger krever grunnleggende norskkunnskap på grunn av arbeidsoppgaver, men generelt er det ikke lagt mye vekt på. Arbeidsspråket til bedrift 1 er engelsk. Bedrift 1 og 2 forteller at de velger å dekke norskkurs til ansatte for at de skal kunne integrere seg i det norske samfunnet og trives, det er ikke av jobbrelaterte grunner. Dette vil også øke sannsynligheten for at de blir boende i Norge. Ansatte som kommer med familie trenger å kunne norsk når de drar på foreldremøter eller skal hjelpe barna med lekser. Norskkurs tilbys til ansatte på arbeidsplassen.

**Bedriften ønsker å bruke privatlærere fordi:**

1. Privatlærere er mer fleksible i forhold til om ansatte må jobbe overtid.
2. Kurs nivået holdes jevnt, ettersom tilbudt kurs av kommunen setter folk i samme klasse uansett bakgrunn. Noe som kan redusere læringstiden.
3. Ansatte er nokså trøtte etter arbeid, noe som kan påvirke læringsevnen om de for eksempel drar på kveldskurs i norsk.
4. Arbeidsplassen tilbyr norskkurs for at ansatte skal kunne integrere seg utenfor arbeidsplassen.

**Informant 3** forteller at ansatte kan ta med familie på norskkurs. Det gir dem bedre forutsetninger for å kunne integrere seg og trives i Norge. Språket kan gi dem fordeler som å sosialisere med norske venner eller å søke arbeid om det er ønskelig. Det finnes læringssenter ikke så langt fra arbeidsplassen, men informanten forteller at det er mer effektiv med norskkurs på arbeidsplassen og mer beleilig ettersom det passer med arbeidstidene til ansatte.

**Informant 3** forteller også at det er tidskrevende for bedriften å lære opp ansatte i kulturforståelse, språk og levesett. Ettersom det er mange utlendinger på jobb, så holdes det kurs i kulturforståelse. Det kurset har bedriften holdt to ganger. Han forteller om ulike praksiser bedriften har å tilby for at ansatte skal føle seg velkommen og at deres interesser skal bli ivaretatt:

1. Introduksjonsprogram som inneholder oversikt over bedriften. De får hilse på alle i bedriften.
2. De får tildelt en fadder og gjennomgår en 6 måneders plan med mål. Deretter får de en evaluering om de har nådd de målene.
3. Gjennomgåelse av rutiner og prosedyrer rundt sikkerhet, bruk av maskiner, kunder og leverandører.
4. God opplæring og oppfølgning av avdelingsledere.
5. Medarbeidersamtale av HR- personen.
6. Bedriften tilbyr goder som velferdsordninger, god kantine, treningssenter, spa, yogatimer og konkurransedyktiglønn til medarbeidere.
7. Et godt miljø å jobbe i, gode og nye maskiner og gode forhold å arbeide i med tanke på plass, luft og sikkerhet.

Både bedrift **1 og 2** setter stort fokus på opplæring og oppfølgning.

**Informant 3** forteller at bedriften gir nyansatte god opplæring. Det kan ta opp til to til tre måneder før nyansatte virkelig er i jobb. Han forteller at opplæring er en praksis som gir nyansatte mulighet til å mestre jobben, som gir økt trivsel samtidig som det er en stor fordel for bedriften. Nyansatte får kurs innenfor praksis og teori som har vist økt effektivitet i forhold til hvordan arbeidsoppgavene blir gjort. Kursene er tilrettelagt for hvordan de kan utvikle kompetansen de allerede har. Han forteller at bedriften investerer mye ressurser i de ansatte fordi de tenker langsiktig. Derfor er det viktig allerede i rekrutteringsprosessen å være klar på at det er ønskelig at personen flytter til Norge. Han forteller at noen søkere ikke ønsker å forplikte seg til et sted enten fordi de ønsker å jobbe i forskjellige verdensdeler eller har familie i hjemlandet.

For utenlandske arbeidere som søker eksternt, gir bedriften god informasjon om bolig om det trengs. Bedriftens resepsjonist er veldig aktiv med å hjelpe å lete etter boliger. Hvis hun finner noe interessant, sender hun dem videre på e-post til vedkommende.

**Informant 3** forteller også at de tilbyr service som å kjøre ansatte fra og til visninger og dekker flyttekostnader for ansatte og deres familie.

Han avslutter med å påpeke hvor viktig det er for en nyansatt å vite at de alltid kan komme innom kontoret om de har spørsmål eller for å hilse. Det er viktig å ha dørene åpne og plassere kontoret til HR der det er lett å møte alle ansatte i bedriften. Det kan være så enkelt som å møte dem i gangene og følge opp med hvordan det går med dem, og at de gjerne må ta turen innom om de har noen spørsmål. Det er viktig å synliggjøre HR- avdelingen for ansatte, forteller han.

**Informant 1**, forteller at HR- avdelingen holder noe som heter PPR møter. Det er møter som skal motivere ansatte og gi dem mulighet til å snakke ut om ting som de ikke er fornøyde med eller hvor de kan diskutere hvordan ting kan gjøres bedre. Bedriften er veldig åpen for å gi ansatte mulighet til å endre bedriften til noe bedre og gi ansatte mulighet til å utvikle seg og sin karrieremulighet, men ansatte må ta ansvar selv også. Samtidig som det er læring på eget ansvar, må ledere være flinke til å utvikle talentfulle medarbeidere, slik at de kan bevege seg opp i hierarkiet.

### 10.3.1 Hva synes arbeidstakere om bedriften trivselstiltak?

I intervjuene med informanter som er utenlandske arbeidere har det vist seg at det er viktig at familien også får delta på norskkurs. Det øker sannsynligheten for at partneren kan få en jobb i Norge, noe som igjen bidrar til å øke den ansattes trivsel. De utenlandske informantene forteller at det viktigste integreringstiltaket for dem er; informasjon ved ankomst. Om hvor de skal registrere seg og få boliginformasjon. Noen integreringstiltak blir sett på som viktigere enn andre for de utenlandske informantene som kommer med familie. Tiltak som skoleplass og skoleordninger var viktig for dem som kom med familie. De ønsket enda bedre hjelp med å søke om barnehage og skoleplass.

### 10.3.2Flytteprosessen

**Informant 9** ble headhuntet fra Dublin til Norge innenfor samme selskap.

” *Jeg hadde ikke søkt om stillingen og visste heller jeg ikke at den var ledig”*, forteller han.

Informanten hadde fått et godt rykte i bransjen gjennom årene. Han er opprinnelig fra Pakistan. Videre forteller han om hele opplevelsen fra å bli tilbudt jobb til å bosette seg i Norge.

” *Hele flytteprosessen gikk så enkel som mulig. Bedriften tok seg av hele søkeprosessen for at jeg og familien fikk oppholdstillatelse. Det eneste jeg måtte gjøre, var å levere dem noen nødvendige dokumenter. Et av mine kriterier var at min familie som bodde i Pakistan også skulle flytte til Norge. Bedriften dekket alle flyttekostnader, flybilletter for hele familien, søket om barnehage og skole plass for barna og dro på visninger med oss. HR- avdelingen var utrolig behjelpelige og synlig. Den eneste utfordringen vi som familie har opplevd er språkbarrieren og at min kone har stått uten jobb i en lengre periode. HR- avdelingen hjalp min kone med å søke om godkjenning av utdanning fra Pakistan og hjalp henne med å skrive en god CV og søknad. Jeg tror at problemet ligger i at hun ikke snakker norsk, men på arbeidsplassen har vi blitt tilbydd norskkurs som jeg og konen min skal benytte oss av så snart som mulig.*

*Jeg ble svært overrasket over prisene i Norge. Lønn i Norge er høy og man tenker jackpot, men når en drar til butikken og vil handle hverdagslige varer så ser en jo at dette er svindyrt. Jeg klarer ikke å huske om bedriften gikk gjennom dette med meg men Norge er jo kjent for å være et dyrere land generelt. Jeg skal ikke klage, bedriften min dekket også matpenger i startperioden da jeg og familien ankom Norge”*

**Informant 7** hadde en litt annerledes opplevelse, og forteller at flyttefasen ikke gikk like lett for henne. Hun søkte på jobb uten noe utleiefirma.

**Informant 7** er utdannet i Danmark men er opprinnelig fra Russland. Hun ønsket ikke å søke jobb via noe utleiefirma, ettersom hun ville ha fast ansettelse. Søkeprosessen har vært krevende, forteller hun. Bedriften hennes ønsket at hun ordnet med papirer selv.

” *Utfordringen lå ikke i å søke men det var behandlingstiden som var utrolig stressende. Arbeidsplassen ga meg en dato på når jeg skulle begynne i jobb, om papirene ikke var i orden så hadde jeg ikke noe jobbtilbud i Norge. UDI mente a behandlingstiden min ville ta opptil tre uker, med det tok nesten to måneder og det var frustrerende Jeg synes at arbeidsplassen min kunne ha vært mer forståelige og fleksible”.*

Det de fleste informantene var minst fornøyde med var at HR- avdelingen ikke tok seg tid til å forklare skatteregler og de ansattes kontrakter. Fire av seks informanter mente at HR- avdelingen er lite synlige på arbeidsplassen. De forteller at mange HR- arbeidere slutter og at ansatte ikke klarer å følge med på hvem som fortsatt jobber i HR- avdelingen. Avdelingsledere kunne heller ikke alltid svare på spørsmål og henvendte ansatte til HR.

**Informant 11**, forteller at hun fortsatt sliter med å forstå hvordan skattesystemet i Norge fungerer. Hun tok kontakt med HR- avdelingen i bedriften for å spørre om de kunne forklare henne om skattereglene i Norge og innholdet av kontrakten hennes.

” *Jeg fikk ikke noe grundig svar, de forsto det ikke selv så hvordan skal de klare å forklare meg noe de ikke skjønner. Jeg valgte å dra ned til skatte kontoret, der var det også lite hjelp og få. Jeg ønsker at noen kan forklare meg om selvangivelse, lønn og om arbeidskontrakten jeg har, men jeg er usikker på hvem jeg skal spørre. Det har vært lite hjelp å få*”

#### 10.3.2.1 Norskkurs

Informanter som får tilbudt norskkurs på arbeidsplassen, responderer med at tilbudet er effektivt for å kunne integrere seg i Norge. **Figur 9** gir en oversikt over fordeler med norskkurs på jobb som informantene nevner. Informantene nevner blant annet fleksibilitet. Deres arbeid krever arbeidstider utenom det vanlige i noen perioder. En privatlærer er fleksibel og kan endre timeplanen etter elevenes arbeidsplan. Bedriften har en ordning med norsklærer og arbeider ut ifra deres behov. Informantene synes at norsktimene er effektive. De ønsker ikke kun å lære grammatikk, men ønsker også å lære om det norske samfunnet og ikke minst Stavanger dialekt.

**Informant 6**, forteller*” Min kone deltok på norskkurs i et år. Hun lærte mye grammatikk og kan lese og skrive mye bedre enn meg. Men jeg kan snakke bedre enn henne. Jeg er omringet av norske medarbeidere. Jeg hører mye norsk rundt meg selv om jeg ikke snakker det så ofte som jeg burde. Vår nåværende norsklærer er flink til å lære oss språket samtidig som praktiske ting som er viktig for oss, ettersom vi har en datter som går på norsk skole. Vi er de eneste foreldrene med en tolk på foreldre møter. Språket skaper en barriere for oss og vår datter. Vi hemmes i sosialisering med norske foreldre, og vi kan ikke alltid hjelpe vår datter med lekser. Det som er positivt med norskkurs på arbeidsplassen, er at jeg kan ta med min kone og datter. Noen ganger har vi ikke barnevakt og det går fint. Norsklæreren vår hjelper mer enn gjerne til med leksene til Susan, og min kone har fått mer selvtillit og kan snakke norsk ute blant folk. Norsklæreren vår sier alltid” learning by doing”, så vi drar ofte ut og har rebusløp hvor vi enten må fra et tog stasjon til en buss stasjon, hotell eller restauranter osv, og spør om prisinformasjon på norsk for å kunne komme oss til neste post. Det er svært lærerikt og gøy. Vi sitter på jobb hele dag og det blir kjedelig å studere i en bok etterpå. Konsentrasjon er ikke på det samme nivået på ettermiddagen, og så jobber vi mye overtid at det er greit å ha norskkurs i to timer med familien etterpå*”.

**Informant 7**, forteller at det er nylig nå at bedriften hennes har begynt med norskkurs på arbeidsplassen, og det er hun fornøyd med. For litt siden påbegynte hun norskkurs på et læringssenter, men avsluttet etter kort tid på grunn av dårlig råd og at det var lite effektivt ettersom hun var ganske trøtt etter jobb. Hun har også bodd i Danmark i et par år og var et hakk høyere i språknivået i forhold til de andre elevene i klassen.

**Informant 9**, har et ønske om å lære norsk, men har ikke benyttet seg av norskkurs som bedriften tilbyr. Han forteller at han jobber lange dager hvor han ikke rekker å se barna. Å dra på norskkurs etter en lang arbeidsdag frister lite, men ettersom arbeidsplassen tilbyr norskkurs på jobb så kan det være en bedre alternativ.

” *Det er svært hektisk å flytte med familie til et helt annet land. Det er litt mer enn bare et år siden jeg kom til Norge og litt mindre for min familie. Vi tilpasser oss fortsatt og prøver å komme oss til rette. Men ettersom jeg valgte å plassere mine barn på en norsk skole og ikke en internasjonal skole som min bedrift tilbyr, har jeg forstått hvor viktig det er for meg og min kone og lære språket. Det er utrolig flaut at jeg ikke kan hjelpe mine barn med lekser, eller forstå hva lærere sier under foreldre møter. Eller bare det å dra til butikken og ikke kunne tørre og spør noe på norsk. Jeg vet hvordan jeg skal bygge opp en setning, men det er ut av min komfort sone og jeg velger å tar den enkle veien ut*.

|  |
| --- |
| **Fordeler med norskkurs på arbeidsplassen** |
| Fleksibilitet |
| Læring etter eget behov |
| Mulighet for å ta med familie medlemmer |
| Sparer tid og penger |

Figur 11. Fordeler med norskkurs.

**Informant 11** synts at det er en god ordning med norskkurs på arbeidsplassen for da slipper han å ta bussen fra jobb til språksenteret under rushtiden.

” *Det kan ta sin tid med trafikk og forsinkelser med busser. Jeg er utrolig heldig som får dekket kurset, jeg har utenlandske venner som ikke får dekket det av bedriften. Selv har de ikke råd til å betale for det selv, ganske få som prioriterer det men da ligger de litt etter med regninger eller må være selektive med gruppeaktiviteter og sosialisering. Det er dyrt i Norge. Jeg hadde nok ikke prioritert det ettersom jeg ikke er økonomisk stabil enda”*

#### 10.3.2.2 Bolig informasjon

**Informant 6** forteller:” *Eksterne konsulenter har vært utrolig hjelpsomme og imøtekommende. De forstår situasjonen og utfordringene vi møter på. For meg med barn var det viktig å finne en bolig som ikke er langt vekke fra skole og barnehage ettersom min kone ikke har et norsk sertifikat og det er hun som har ansvar for å hente dem. Jeg var aktiv selv med å søke etter bolig men HR- leder var mer enn gjerne behjelpelig og kom med råd om hvor jeg kan lete og hadde en disponibel bil om det var nødvendig når jeg måtte på visning”*

**Informant 7***,* fikk dekket flyttekostnader av arbeidsplassen men fant bolig på egen hånd*.” Jeg var ikke svært imponert over bolig informasjon jeg og min mann fikk. Det var langt over vår budsjett så vi dro på visninger og senere fant vi noe som var greit, vi måtte ta hensyn til at vi får inn kun en inntekt siden min mann sto uten jobb og gjør fortsatt det. HR- avdelingen har jeg kun hatt kontakt når det gjaldt lønn og bolig, men i det siste er det mange som har sluttet og nye ansatte er begynt. De som var HR- ansvarlige da jeg var nyansatt har sluttet. Jeg hadde et tilfelle hvor en av de HR- ansvarlige ga meg klar signal for at jeg kunne flytte til Norge. Det var visst ikke riktig, da jeg ankom politistasjonen for å registrere meg, der fikk jeg streng beskjed om at det ikke var mulig og at jeg måtte reise tilbake og ta det første flyet som gikk. Jeg var frustrert og irritert over denne situasjonen*”

Av de utenlandske informantene er det to av seks informanter som ikke er særlig fornøyd med boliginformasjonen bedriften har å tilby. Informant syv og tolv synes at boliginformasjonen fra bedriftene ikke tar hensyn til beliggenhet og deres budsjett. Informant 10 og 11 skaffet bolig før de fikk ingeniørjobber, så de har ikke hatt behov for bolig informasjon. Informant 6 og 8 er svært fornøyd, ettersom beliggenhet var viktig siden de har barn som skal på skole og i barnehage.

#### 10.3.2.3 Opplæring og oppfølgning

I intervjuene med utenlandske informanter kom vi inn på andre tiltak som er relatert til arbeidsoppgavene i bedriften. Opplæring og et inkluderende arbeidsmiljø var en av flere HR- praksiser vi gikk inn på.

**Informant 6** og **9** forteller at det er lettere å mestre arbeidsoppgaver med god støtte på arbeidsplassen. Undersøkelsen viser at utenlandske informanter som arbeider i bedrifter som har et inkluderende arbeidsmiljø, trives bedre på jobb og er bedre på å løse arbeidsoppgaver.

Undersøkelsen viser også at utenlandske informanter som har fått en plan over arbeidsmål de skal nå med hjelp av en fadder, har en høyere mestrende følelse i arbeid i forhold til de utenlandske informantene som ikke hadde det.

Undersøkelsen viser at de utenlandske informantene som hadde en strukturert opplæring, det vil si at det er kun en person som har ansvar for opplæring, opplevde det som mer effektivt. Dette i motsetning til dem som fikk opplæring gjennom flere ledd. For utenlandske informanter var det også viktig med opplæring som bygget på den kompetansen de hadde. Noen av informantene opplevde at arbeidsplassen forventet at vedkommende allerede hadde kunnskap innenfor noen områder. Noe som førte til at de ikke gikk i gjennom dette under opplæringstiden.

Sosiale arrangementer for de utenlandske informantene opplevdes som et godt integreringstiltak for å skape nettverk, samtidig som det skapte et tettere bånd til arbeidskolleger. Informantene forteller at arbeidsdynamikken blir bedre av slike tiltak

**Figur 12** viser de ulike tiltakene som informantene mener er effektive og nødvendige for at de enklere skal kunne utføre arbeidsoppgaver på en god måte. Hver informant fikk utdelt en fadder. Dette synes de fleste informantene var svært nyttig, ettersom de fleste hadde kontakt med HR-avdelingen kun når det gjaldt bolig og lønn. Avdelingsledere var som regel opptatt eller ikke alltid tilgjengelige når det oppsto noe. Noen av informantene synes at det var enklere å forholde seg til avdelingsleder, ettersom HR- ansvarlige var mindre synlige og at de stadig måtte forholde seg til nye HR- ansatte.

|  |
| --- |
| **Hvilke tiltak opplevdes som effektive?** |
| Strukturert opplæring |
| Fadderordning  Introduksjonsprogram |
| Kurs som er relevant for ansattes kompetanse |
| Sosiale arrangementer |
| Praksis |

Figur 10. Bedriftenes tiltak som er effektive.

**Informant 6** forteller om de første dagene på jobb, som er litt vagt ettersom det er en stund siden nå.” *Vi hadde et introduksjonsprogram hvor jeg fikk hilse på alle i bedriften, jeg fikk en del informasjon om selve bedriften og maskinene jeg skulle jobbe med. Vi gjennomgikk rutiner og sikkerhet. Jeg ble senere utdelt en fadder som var imøtekommende og svært behjelpelig. Jeg var plassert i en avdeling hvor det var mange andre utlendinger også, det gjorde det lettere å komme i dialog. Før jeg fikk arbeide gikk vi gjennom mye teori og praksis. Å arbeide selvstendig tok litt lengre tid men det gikk greit for vi gjennomgikk alt ganske så grundig. Sosiale arrangementene har jo også hjulpet å bli kjent med kolleger som har skapt et tettere bånd mellom oss. Det skaper et godt arbeidsmiljø. Jeg har fått en god del hjelp av mine kolleger når det kommer til spørsmål som jeg ikke alltid vil bry HR- avdelingen med. Vi kan sitte over lunsj og snakke om hvor vi skal kjøpe regntøy til barna*”

**Informant 7** forteller at når det kommer til arbeidsrelaterte spørsmål, for eksempel om Software programmer, intranett osv. så er det ikke nødvendig å spørre avdelingslederen. Det er enklere å spørre en arbeidskollega eller en fadder, fordi det er ikke alt en avdelingsleder kan selv. Ettersom det gjerne er lenge siden de har vært på skolebenken og ledere ofte er inn og ut av kurs hele dagen, går en oftere til kolleger i egen avdeling eller til de nyutdannede som er friske i hukommelsen.

**Informant 11** forteller at han fikk god opplæring og kurs som var tilrettelagt oppgavene hans. I det store bildet var det en systematikk i prosessen, men det var små ting som for eksempel hvordan komme inn på intranett og andre praktiske ting som gikk litt fort. Han forteller at det ikke var noe problem å spørre. Han forstod at de glemte å fortelle om små detaljer, for det er hverdagslige ting som alle tar for gitt. Han synts arbeidsmiljøet er bra, og det er mye humor når han prøver å snakke norsk. Han har bedt kollegene rette på han, og kun snakke på norsk til ham. Dette har de det litt gøy med, men det tåler han. Han forteller at han har fått så mye hjelp som han kan. Folk er opptatt etter jobb, men de er flinke med å gi informasjon om det trengs.

Medarbeidersamtaler hadde alle informanter hatt, men det var ikke et bestemt tidspunkt for når en slik samtale skulle finne sted. Det kunne hende at det tok et halvt år før en hadde en slik samtale igjen. **Informant 10** forteller at hun fikk en god opplæring med gjennomgåelse av sikkerhet, rutiner, øvelser og kurs, men oppfølgning er hun ikke så sikker på når jeg spør. Hun sier at de ikke har HR offshore, men de har tillitsvalgte der.

Undersøkelsen viser at de utenlandske informantene som blir rekruttert gjennom eksterne konsulenter, får bedre oppfølgning

**Informant 6 og** **8** mener de har fått god oppfølgning. En ekstern konsulent besøker bedrifter de har ansatte i for å se og høre hvordan det går med dem på jobb. De tar gjerne en telefon også for å høre hvordan familien tilpasser seg. **Informant 6** forteller at bedriftens og utleiefirmaets oppgaver er svært delegert. De samarbeider.” *Bedriften tar seg av meg jobbmessig. De gir meg opplæring, kurs og kompetanse for at jeg skal kunne mestre min jobb mens utleie firmaet et flinke til å ta kontakt og høre hvordan det går med meg på jobb, om jeg og om min familie trives*”

**Informant 12**, forteller at arbeidsplassen setter opp en 6 måneders plan med mål som den ansatte skal nå. Etter 6 måneder vil avdelingsleder kunne se om ansatte har utviklet seg positivt eller negativt.

#### 10.3.2.4 Sosiale arrangementer

**Informant 6 og 8** er de eneste som kom til Norge med barn. De er svært fornøyd med at bedriften arrangerer sosiale turer både for kolleger og familie. Det gir informantene mulighet til å inkludere sine barn og tilbringe mer tid med dem, samtidig som de får bli kjent med arbeidskolleger. Kone og barn føler seg inkludert og får mulighet til å treffe jobbkolleger, avdelingsledere og andre barn.

**Informant 6** forteller” Bedriften *arrangerte mange turer ikke bare for ansatte men familien også, det gir mulighet for konene hjemme å bli kjent med andre og skape et nettverk. Det som jeg også syns er positivt er at bedriften tilbyr ikke kun goder for meg men også min kone. I bedriften har vi spa og treningssenter som er åpen for bruk av ansattes familie. Dette hjelper henne med å komme seg litt ut og vær aktiv mens barna er på skolen. Det er også smart for folk som kanskje ikke har råd til et medlemskap for hver enkelt familiemedlem*

**Informant 7** kom til Norge med sin ektemann. De er et ungt par som liker å være svært aktive.

Hun forteller at bedriften er flink til å planlegge turer og andre sosiale begivenheter for alle ansatte. Det hjelper absolutt i forhold til å bli bedre kjent med kollegaer på jobb, men mange av bedriftsturene er kun for ansatte. Det er sjeldent at familien blir inkludert.

” *Men det er kun på jobb og i sosiale sammenheng vi møtes. Alle er opptatt med sitt etter jobb, man skal hente barna sine fra skole, rekke noe før trafikken slår og handle middag osv. Vi vet ikke om vi har noen felles interesser utenfor arbeid og det er ikke ofte vi gjør noe sammen utenfor arbeid heller. Jeg og min mann har ingen barn så vi er ganske så ledige etter arbeidstider og vi vil gjerne dra på kino, middag, dansekurs. Hva enn det måtte være for å ha et liv utenfor arbeid også. Jeg fant en gruppe på facebook som heter” expats stavanger”. Her fant jeg mange ulike mennesker som er i samme situasjon som meg. Her har jeg funnet venner fra samme land som meg og folk med andre nasjonaliteter. Vi oppdaterer hverandre og drar på lunsj, cafeer. Vi har også hatt flere kvelder hvor vi og våre partnere drar på dansing. Det er samtidig sosialt som det er givende. Vi hjelper hverandre om vi vet noen trenger en jobb, hvor og hvordan de kan søke. Vi gir hverandre feedback på når vi har hatt norskkurs på ulike læresteder, hva vi syntes og hva vi anbefaler. Det er godt å ha et slikt nettverk som er i samme situasjon eller som kan relatere seg i den situasjonen du selv befinner deg i*” forteller informant.

**Informant 10** forteller at det blir mindre sosialt samvær med kolleger når en jobber offshore.” *Det er ikke sånn at vi kan ta en helg hvor hele gjengen treffes for en bowling kveld*”. I opplæringstiden var det arbeidsrelaterte rutiner og hva hennes oppgaver er de gikk gjennom. Hun hilste på medarbeidere i kantina og etter hvert hilste folk selv. Hun synts at det kan gjøres noen endringer for offshore ansatte, som fadderordninger, synligere HR, bedre oppfølgning og flere sosiale arrangementer.

**Informant 12** forteller at alle kollegene er hyggelige og hjelper mer enn gjerne til om han har noen spørsmål. Men det har seg slik at bedriften er fordelt i to forskjellige bygninger.

” *Den bygningen jeg jobber i er litt lengre vekke fra selve firmaet. De har sine egne sosiale arrangementer, jeg vet ikke hvorfor det er organisert slikt. I min avdeling er det mest utlendinger og de snakker engelsk. Jeg synes at hele selskapet kan ha julebord sammen enn at de er arrangert hver for seg. Jeg tror at sosiale arrangementer kan skape et bedre arbeidsmiljø. Jeg har fått inntrykk av at nordmenn er mer reserverte. Jobbkultur i Norge er annerledes enn det jeg er vant til i Pakistan. Vi er mindre uformelle med våre kolleger. Kanskje det er også slikt i Norge, men det har jeg ennå ikke opplevd”*

### 10.3.3 Utfordringer for bedriften ved innhenting av utenlandske arbeidere

**Figur 11** viser de utfordringene arbeidsgivere opplever når de henter utenlandsk arbeidskraft. En av de største utfordringene de opplever, er at utenlandske ansatte drar tilbake til hjemlandet. Det gjelder som oftest personer med familie, forteller informanter som er arbeidsgivere. Andre utfordringer er at UDI kan ha lengre behandlingstid enn forventet og det skaper forsinkelser for når en ansatt kan starte å jobbe i Norge. Dette skaper ringvirkninger. Har vi ikke rett mann på plass, så kan vi ikke sette i gang arbeid og dette koster bedriften penger, forteller **informant 1**. Informant 3 forteller at bedriften ikke har nok kapasitet og nettverk til å innhente utenlandske arbeidere og velger heller å outsource denne oppgaven.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Utfordringer ved innhenting av UA** |  | **Informant 1** | **Informant 3** | **Informant 8** |
| Få ansatte til å bli boende |  | X | X |  |
| Lang behandlingstid (UDI) |  | X |  | X |
| Ikke nok kapasitet (Outsourcing) |  |  | X |  |
| Referanse sjekk |  | x | X |  |
|  |  |  |  |  |

Figur 11. Utfordringer ved innhenting av utenlandske arbeidere.

**Informant 2**, forteller,

*” Det er mange lover og regler en må sette seg inn i spesielt når det er ulike regler og prosedyrer for ulike land. Det er som regel behandlingstiden som er litt av en utfordring. Vi har prosjekter som vi har bestemt dato på når vi skal begynne, så vi er avhengig av at UDI behandler sakene kjapt. Vi taper penger på om prosjektene våre blir forsinket*

# 11. 0 DRØFTING

## 11.1 Hva fant jeg?

Resultatene i undersøkelsen viser at et kritisk underskudd på kompetanse innen ingeniør- yrket, fører til at bedriftene må satse på rekruttering av utenlandsk arbeidskraft. Andre begrunnelser er, kompetanseheving i bedriften og for å øke mangfold på arbeidsplassen. Arbeidsgivere kan benytte utenlandsk arbeidskraft gjennom ulike ansettelsesformer. De mest benyttede formene er midlertidig og fast ansettelse. Utenlandske arbeideres tilknytningsform til bedriften avhenger av om det er behov for arbeidskraft under en bestemt periode, som korte oppdrag og prosjekter eller fast. Undersøkelsen viser at bruk av utenlandsk arbeidskraft øker med bedriftens størrelse. Begge bedriftene fremhever HRM- praksiser og velferdsordninger i” employer branding” for å tiltrekke og beholde dyktige ansatte. Ingen av bedriftene er lønnsledende. Begge bedriftene jobber aktiv og målrettet for å skape en nær relasjon til målgruppene. Bedriftens omdømme blir mindre viktig for utenlandske arbeidere, når de står uten jobb i en lenger periode. De fleste utenlandske arbeidere hadde lite kjennskap til begrepet” employer branding”.

Undersøkelsen viser at begge bedriftene vektlegger behov for nyansettelse før de starter en rekrutteringsprosess. Resultatene viser også at bedriftene ser på en linjeleders rolle i rekrutteringsprosessen som viktig. Bedriftene har ulike måter å gå frem på ved innhenting av utenlandsk arbeidskraft. Bedrift 2 outsourcer deler av rekrutteringsprosessen. I utvelgelsesprosessen er intervju benyttet for å ta en ansettelsesbeslutning. Bedrift 2 benytter personlighetstester og praktiske tester, som avhenger av stillingstype.

Undersøkelsen viser at de ulike integreringstiltakene er knyttet til de ulike ansettelsesformene i bedrift 1. Utenlandsk informant synts at det er lite produktivt, og norske arbeidsgivere synes at det kan være forvirrende å forholde seg til, når det kommer til regler for ansatte. Virksomheter som har gode integreringstiltak som boliginformasjon, norskopplæring på arbeidsplassen, kjennskap til regelverket og synlige HR- arbeidere viser, at utenlandske arbeidere trives mer på jobb enn utenlandske ansatte som ikke har dette på arbeidsplassen. Undersøkelsen viser også at gode integreringstiltak øker sannsynligheten for at utenlandske arbeidere med familie blir boende i Norge. De største utfordringer arbeidsgivere opplever ved innhenting av utenlandsk arbeidskraft er at utenlandske arbeidere slutter på arbeidsplassen. Den mest brukte årsaken er at ansattes familie ikke trives.

## 

## 11.2 Hvorfor rekrutterer norske olje og gass bedrifter utenlandske arbeidere?

Et av funnene i undersøkelsen er at begge bedriftene satser på rekruttering av utenlandsk arbeidskraft, fordi det er mangel på nødvendig kompetanse i Norge. Undersøkelsen viser at begge bedriftene også ønsker å rekruttere fra Norge, fordi det er tids- og kostnadsbesparende og innebærer mindre risiko for bedriften. Sandal (2009) forklarer at en ansettelsesprosess er kombinert med risiko og norske arbeidsgivere opplever at denne risikoen øker ved rekruttering av utenlandske arbeidere. Den største frykten bedriftene i undersøkelsen opplevde ved innhenting av utenlandsk arbeidskraft, var at ansatte ikke skulle fortsette i jobben etter en viss periode. Norske arbeidsgivere tror det kan skyldes at vedkommende sin familie er skylden i det, om det er slik at familiemedlemmene ikke trives.

Bedriftene hadde opplevd tidligere at ansatte og deres familie ikke trivdes i Norge.

Rekrutteringsansvarlig i bedrift 1 satt kompetanse hos utenlandske jobbsøkere som et høyt og viktig kriterie. Jeg mener at faglige kvalifikasjoner kan bli brukt i rekrutteringsprosessen som en samlebetegnelse på kandidater som er kompetente og av interesse. Gjennom ulike metoder i seleksjonsprosessen kan virksomheten fokusere på de rette personlige egenskapene kandidaten bør inneha for å ha bedre forutsetninger for å kunne tilpasse seg på arbeidsplassen. Virksomheten kan forebygge feilansettelse og redusert turnover. Sandal (2009) støtter denne teorien i rekruttering av utenlandske arbeidere, hvor det er viktig at bedriften ikke kun fokuserer på kompetanse som en nødvendig kvalifikasjon, men også personlige egenskaper. De personlige egenskapene kan” måles” gjennom intervjuer, praktiske og personlighets tester.

Et annet argument for hvorfor personlige egenskaper hos utenlandske arbeidere burde bli vurdert er at kompetanse fra utlandet kan ha et annet fagnivå i forhold til kompetanse som ville ha blitt tilegnet i Norge. Sandal (2009) forteller at utdanningssystemer i utlandet kan benytte ulike evalueringsmetoder enn vi gjør i Norge, og utenlandsk kompetanse og arbeidserfaring kan være landsspesifikke. Det er da viktig for norske arbeidsgivere å ha oversikt over standarder for formelle kompetanser i utlandet og kartlegge rekrutteringsprosessen ut ifra hvilke utenlandske kompetanser som er i samsvar med den kompetansen som blir tilbydd i Norge. Kompetanse er viktig for de ansatte for å utføre arbeidsoppgaver og for å få bedre nytte av opplæring, men vedkommende sine personlige egenskaper kan bli vurdert ut ifra hvordan de passer inni bedriftens kultur.

### 11.3 hvordan brukes employer branding i rekrutteringsprosessen?

Undersøkelsen viser hvordan bedriftene bruker” employer branding” for å tiltrekke talentfulle potensielle medarbeidere, som kan resultere i forebygging av feilansettelse og redusert turnover. I følge rekrutterings–teorien kan bedriftens omdømme tiltrekke jobbsøkere som har samme verdi som selskapet, og slik bli sett på som en attraktiv arbeidsplass. Dette kan redusere rekrutteringskostnader for bedriften og skape et konkurransefortrinn fremfor andre konkurrenter i kampen om å tiltrekke dyktige medarbeidere (Moroko og Uncles, 2008). Bedriftene i undersøkelsen er svært kjente. Bedrift 2 er et mindre norsk selskap, men har jobbet aktivt med bedriftens” employer brand” og har blitt rangert som nummer 5 på omdømme. Ut ifra det teoretiske rammeverket til Backhaus og Tikoo (2004) og Moroko og Uncles (2008) har bedriftene skapt en merkevare som skiller dem ut fra sine konkurrenter gjennom fremheving av HRM praksiser og velferdsordninger bedriften tilbyr sine målgrupper. Fremheving av HRM- praksiser markedsførers internt og eksternt og tiltrekker ikke kun jobbsøkere, men beholder de eksisterende ansatte. Bedrift 2 har jobbet med ulike tiltak for å bygge et kjent og unikt merkevare for bedriften, gjennom å tilby gode kvalitetsprodukter og service til kunder og gjennom HRM- praksiser som legger vekt på ansattes trivsel i arbeid. Som for eksempel ansettelsestrygghet, karriereutvikling og oppfølgning. Bedriften bygger employer brand gjennom ansatte. Ansatte som trives i jobben og på arbeidsplassen og har fornøyde kunder, blir bedriftens forsvarere. Backhaus og Tikoos (2005) forklarer hvordan employer branding fungerer gjennom modellen” Employer branding framework”, modellen illustrerer at bedriftens omdømme kan føre til lojale og engasjerte ansatte i organisasjonen som gir større produktivitet og lavere turnover hos ansatte i bedriften (Backhaus og Tikoo, 2004).

Kotlers (1991) definisjon på employer branding innebærer at bedriftene skaper et navn, et symbol og et design eller en kombinasjon av disse for at en bedrift skal kunne differensiere seg fra konkurrentene. Bedrift 1 har skapt et velkjent navn og er populær blant de nyutdannete, som er en av bedriftens målgrupper. Dette har de gjort gjennom å samarbeide med universiteter som tilbyr yrkesutdanning som er relevant for bedriften. De deltar også i yrkesmesser rundt i Norge, for å bli kjent og for å styrke sin posisjon på markedet.

I bedriftene var det HR- avdelingen som hadde ansvar for å markedsføre virksomheten som en attraktiv arbeidsplass. Ifølge teorien (Moroko og Uncles (2008) er det HR som er ansvarlig for å tiltrekke og beholde ansatte som er verdifulle for selskapet.

Bedriftens markedsføring av selskapet har ingen verdi om selskapets employer brand og aktiviteter ikke er i samsvar (Moroko og Uncles, 2008). Bedriftens employer branding kan påvirke nyansattes forventninger til organisasjonen. Faren for at selskapene ikke holder det de lover kan føre til dårlig omdømme, feilansettelser og brudd av den psykologiske kontrakten. Det kan diskuteres om når en person har skapt en oppfatning av organisasjonens employer brand, men resultatet i undersøkelsen viser det at det er som oftest under rekrutteringsprosessen at rekrutteringsansvarlige markedsfører arbeidsplassen, kvalitet på produkter og tjenester de tilbyr, og de fordeler de tilbyr til organisasjonens ansatte. I følge Moroko og Uncles (2008) er det under rekrutteringsprosessen at jobbsøkere skaper en oppfatning og kan skille mellom falsk og oppriktig informasjon bedriften gir, mens Backhaus og Tikoo (2004) mener at det skjer allerede før en søker på stillingen.

For eksempel Bedrift 2 er høyt anerkjent, spesielt blant nyutdannede ingeniører. Bedriften markedsfører seg blant annet med å ha gode traineeprogrammer til nyutdannede, og samtidig gi mulighet til å skreddersy traineeprogrammet for de nyansatte. En nyutdannet person som har ambisjoner og et ønske om en karriere, vil føle seg tiltrukket til organisasjonen og se på det som en mulighet for å oppfylle sine behov. Når denne personen har søkt på stillingen, har den allerede utviklet en oppfatning av organisasjonens kultur og deres ledere. Informasjonen organisasjonen gir påvirker den psykologiske kontrakten. Arbeidssøkeren vil nå ha forventninger til organisasjonen, ledelsen og andre parter i organisasjonen som gjerne ikke var der før.

Undersøkelsen viste ingen forskjell på vektlegging av employer brand i forhold til bedriftsstørrelse. Men det skal heller ikke utelates at det kan være en mulighet selv om undersøkelsen ikke visste det. Størrelsen på en bedrift kan også gi utfordringer som for eksempel turnover, ineffektive HRM- praksiser, dårlig ledelse og en mer hierarkisk arbeidsplass med et større gap mellom ledere og ansatte, som igjen gjør det vanskeligere å implementere en god HRM- politikk.

Undersøkelsen viste at ingen spesielle tiltak eller strategi for å være allment kjente i utlandet ble benyttet av bedriftene. Nesten all aktivitet ble utført i Norge. Det var kun bruk av utlysning av stillinger i utenlandske medier som aviser. Bedrifter som er lite anerkjent i utlandet eller generelt i landet, kan oppleve å ikke tiltrekke seg nok søkere og gå glipp av kompetente potensielle ansatte (Bjaalid og Mikkelsen, 2014)

Undersøkelsen viser at de utenlandske informantene har kjennskap til bedriftene gjennom ulike kanaler som media (internett) og” Word of mouth”. Begrepet employer brand var skurrete for de fleste informantene og bedriftens omdømme ble mindre viktig for de utenlandske arbeidere jo lengre de sto uten jobb. De blir da mindre selektive. Dette kan være en ulempe både for bedriften og ansatte. Det kan være at ansatte ikke trives i jobbene sine. Noe som øker sannsynlighet for mindre produktivitet på arbeidsplassen.

### 11.4 Hvilke strategier brukes innenfor bruk av utenlandske arbeidere: Internasjonalt selskap VS et norsk firma

I undersøkelsen kommer det frem at bedriftene benytter ulike strategier ved innhenting av utenlandske arbeidere, men med nokså like i valg av HRM- praksiser.

For bedrift 2, er det ønskelig at utenlandske innleide arbeidere blir ansatt fast i bedriften. Under rekrutteringsprosessen er det lagt fokus på om jobbsøkeren kan tenke seg å skape en karriere i Norge. Virksomheten tenker langsiktig, og vektlegger å implementere HRM- praksiser som utvikler ansattes kompetanse, engasjerer og motiverer dem til å delta i utvikling av rutiner og ved å gi dem god opplæring slik at de trives med arbeidsoppgavene. Dette for å skape en tilhørighet og engasjement blant ansatte. Noe som kan tyde på et” High performance work system” som Walton (1985) presenterer i teorien. Både HR- ansvarlig og linjeledere samarbeider om å motivere ansatte og gi dem nødvendige verktøy for å kunne utvikle en karriere i bedriften. For eksempel blir ansatte kurset i de nyeste maskinene og programmene og de utfordres gjennom varierte arbeidsoppgaver. Bedrift 2 bruker flere HRM- praksiser som opplæring, kurs og insentiver, for at ansatte skal forplikte seg til bedriften og bli boende i Norge. Derfor er det ønskelig å ha fast ansettelse.

Bedrift 1 er et større selskap med kontor i Norge. De har mulighet til å innhente ansatte fra utlandet fra samme selskap som midlertidige, når de har behov for en bestemt type kompetanse som de ikke finner i Norge. Ettersom midlertidige ansatte vet at de er i bedriften for en viss periode, kan HRM-praksiser som vektlegger engasjement svekkes. For eksempel bedrift 1 er kjent for gode karrieremuligheter i bedriften. Det kan tenkes at dette er mer tilegnet for de som er fast ansatt enn de som er midlertidig hyret inn og som jobber på en kontrakt.

Et annet funn i undersøkelsen er at begge bedriftene markedsfører gode karrieremuligheter i bedriften. Forutsetningen er at HRM- praksiser i bedriften utvikler andre HRM- praksiser som støtter den. Som gode traineeprogrammer, kurs, opplæring og varierte oppgaver slik at ansatte kan utvikle seg kompetansemessig. Benson og Lawler (2003) setter et begrep for dette:” matchinghypotesen”, praksiser som komplimenterer hverandre og virker best sammen vil gi bedriften de beste presentasjonene.

Jeg har ikke oversikt over alle HRM- praksisene bedriftene besto av. Dette gjør det vanskelig å undersøke teorien om komplimentaritetstesen (Godard, 2004).

Bedrift 1 har også et mer avansert HR- system med andre retningslinjer, enn bedrift 2. Bedrift 2 består av en HR- ansvarlig som koordinerer oppgaver, for eksempel resepsjonisten i bedriften er også hans sekretær. Dette har også ført til at linjeledere i bedriften påtår seg HR- oppgaver. De benytter seg også av eksterne konsulenter for å løse noen HR- oppgaver. Bedrift 2 må ikke gjennom samme prosess som bedrift 1 om de skal utføre endringer i for eksempel retningslinjer. Bedrift 1 må få godkjennelse av hovedkontoret til selskapet for å kunne endre eller fornye dem.

Som Marchington og Wilkinson (2012) beretter i teorien, er det behov for et enklere system som gjør det mulig for HR- avdelinger og linjeledere å kommunisere imellom.

For bedrift 2 er det viktig med et slikt system som kan effektivisere kommunikasjonen mellom HR og linjeledere. Bedriften er delt opp i tre bygg. HR- ansvarlig befinner seg i salg og adm. Bygget, mens linjeleder for produksjonsområdet befinner seg i verkstedbygget.

Bedrift 2 kan ha en større fordel ved at linjeledere er mer aktive i HR- området og kan bidra til gode forslag til HRM- praksiser som faktisk kan fungere. Dette kan løse en av utfordringene mellom HR og linjeledere. Teorien forklarer; HR blir kritisert for å opprette retningslinjer som ikke fungerer i praksis. Det kan skape et gap mellom intensjonen bak HRM- politikk og ansattes praktisering av den. Linjeledere har større kunnskap om hvordan avdelingen opererer på det daglige nivået. Løsningen kan være at linjeledere kan delta i beslutning av hvilke HRM- praksiser som skal implementeres på arbeidsplassen. Dette kan en finne støtte for i teorien; en studie av CRANET påviser samarbeid mellom HR- ansvarlige og linjeledere er mest effektiv for virksomheten.

Utfordringer som kan oppstå under et slikt samarbeid kan være; når HR ikke har tillit til linjeledere angående deres kunnskap og dømmekraft. For bedrift 2 som har et system hvor linjeledere er en del av HR, er det viktig at linjeledere får relevant opplæring og kurs innen HRM. For eksempel bedrift 1, gir linjeledere kurs i hvordan de skal evaluere jobbsøkere i en rekrutteringsprosess.

Andre utfordringer kan være at linjeledere påtar seg for mye HR- arbeid og neglisjerer andre arbeidsområder/oppgaver.

Som undersøkelsen viser er det tydelige forskjeller i HR- systemet til bedriftene. Det er ikke nok grunnlag for å forklare hvorfor noen bedrifter presterer bedre enn andre. Bedriftene befinner seg i ulike interne og eksterne forhold. Bedrift 1 er et større selskap, med større markedsandel og andre målgrupper (ansatte). Internt er det en mer hierarkisk struktur i bedriften. Bedrift 2 er et mindre selskap med flatere struktur og mindre markedsandel. Det er ikke noe dokumentert sammenheng mellom virksomhetens prestasjon og valg av HRM- praksiser. Dette kan da forklares dypere gjennom Mikkelsen og Johansen (2014) teori, at valg av HRM- praksiser kan forklares gjennom kontekst og strategi. For eksempel bedrift 2 velger å outsource deler av ansettelsesprosessen på grunn av interne forhold, som at de er et mindre selskap, og har en mindre HR- avdeling.

Det kan være vanskelig å vite hva som definerer beste praksis. Jeg har valgt å sammenligne praksisene til bedriftene i undersøkelsen mot tabell 3 i teorien, hvor noen kjente forskere knytter HRM- praksiser mot” Beste *praksis*”. Dette kan illustrere om det er store forskjeller mellom en bedrifts størrelse og bakgrunn ved valg av HRM- praksiser*.*

|  |  |
| --- | --- |
| **Bedrift 1** | **Bedrift 2** |
| Opplæring og utvikling | Opplæring og utvikling |
| Ansettelsestrygghet | Ansettelsestrygghet |
| Intern forfremmelse | Familie vennlig politikk |
| Ansattes deltakelse | Ansattes deltakelse i utviklings beslutninger for rutiner |
| Incentiv lønn | Feedback på prestasjoner |
| Programmer for nyansatte |  |

Undersøkelsen viser andre forhold som også påvirker virksomhetens lønnsomhet. Ansatte har et behov for å utvikle seg og tilegne seg kunnskaper. Begge bedriftene står for en myk HRM. Dette kan vi se gjennom HRM- praksiser som bedriften har implementert i bedriften. Begge bedriftene har utviklet gode retningslinjer for HRM- praksiser, som vektlegger ansattes behov for kompetanse og karriereutvikling. I teorien forklares det at bruk av myk HRM kan redusere bedriftens kostnader. En ønsker heller bruk av insentiver som utfordrer og utvikler ansatte, enn bruk av ytre belønninger som koster bedriften penger. Slike ytre belønninger er ofte også kortsiktige løsninger.

Bedrift 1 har satt opp en 6 måneders plan som skal motivere ansatte. Det gir også den ansatte mulighet til å vise potensial og evner som kan føre til forfremmelse i bedriften. Dette kan engasjere og føre til større jobbtilfredshet blant ansatte.

Undersøkelsen viser at bedriftene har utformet HRM- praksiser som vektlegger kompetanse- og karriereutvikling hos ansatte. Dette er i samsvar med bedriftens strategi, som ønsker å dyrke talentfulle ansatte. I teorien forklarer Johansen og Mikkelsen (2014) at HRM- praksiser vil være effektive når de er i samsvar med bedriftens strategi og prinsipper som styrer sammenhengen. Dette perspektivet blir også presentert i Contingency-teori, hvor det er et samsvar mellom organisasjonenes egenskap og dens omgivelser. Dette vil gi bedre forutsetninger for effektive HRM- praksiser og gi høyere sannsynlighet for beste tilpasning i bedriften.

Beste tilpasning går også ut i fra at samme HRM- praksiser kan gi ulike resultater, avhengig av faktorer som bransjestørrelse, bedriftens posisjon i markedet, produkter og de tjenester de tilbyr. Bedriftene i undersøkelsen konkurrerer i samme marked og tilbyr samme produkter og tjenester, men det er begrenset informasjon om de HRM- praksiser bedriftene har. Det er ikke tilstrekkelig grunnlag for å sammenligne HRM- praksisene og dens påvirkning på ansatte. Empiriske studier viser at HRM- praksiser varierer selv fra bedrifter som operer i samme marked, bransje og tilbyr samme produkter og tjenester (Marchington og Wilkinson, 2012).

Det jeg kan påvise ut i fra undersøkelsen, er at bedriftene har utformet en strategi som er avhengig av menneskelige ressurser. Dette vises gjennom noen av HRM- praksisene bedriftene har utformet, for å utvikle ansattes ferdigheter og kompetanse. Undersøkelsen har vist at bedriftene har endret strategier etter endring av omgivelsene de befinner seg i. For eksempel har bedrift 2 fulgt en kvalitetsstrategi. Det samme som bedrift 1. Nå i nyere tid har bedrift 2 startet et datter selskap” Aarbakke Innovation” som baserer seg på en konkurransestrategi. Som Schuler og Jackson forklarer, vil dette kreve ulike egenskaper og kompetanse av ansatte. Dette kan også endre bruk av andre HRM- praksiser, ettersom en innovasjonsstrategi stiller andre krav til ansatte.

Teorien belyser at bedriftene ikke kun må tilpasse HRM- praksiser, men også endre dem ettersom omgivelsene også vil gjøre det i fremtiden. Grunnlaget er at bedriften vil gå gjennom fire ulike stadier.

Det første stadiet hos de bedriftene er lite kjent og undersøkt i oppgaven. Men jeg har tatt i betraktning at, ettersom bedrift 1 er et internasjonalt selskap kan de oppleve utfordringer som hvilke HR- praksiser de skal implementere, ettersom etter beste tilpasning skal HRM- praksiser utformes etter bedriftens omgivelser. For eksempel HRM- praksiser kan ha forskjellige betydninger for ansatte som befinner seg i ulike verdensdeler. For eksempel Jollibee er en fast- food kjede som startet i Philipinene og ekspanderte internasjonalt. Sammen med ekspansjon har de opplevd flere utfordringer, som blant annet eksterne og interne forhold i virksomhetene. Virksomhetens strategi har måttet bli utformet i forhold til hvilke land de operer i. Dette har ført til at de måtte ta i bruk eksterne tjenester for ekspertise i forhold til å møte interne utfordringer som; ulik lederstil og utfordringer i kommunikasjon mellom de forskjellige avdelingene som er lokalisert i forskjellige deler av land og byer. Fast- food kjeden opplevde ikke kun utfordringer i hvordan de skal markedsføre sine produkter i Midtøsten som inneholdte svin, men også HR relaterte oppgaver. Kjedens strategi hadde som mål å konkurrere på tid. De forberedte rå produkter og ingredienser på forhånd for å kunne gi raskere service til kundene. Det førte også til at det var mindre behov for ansatte. Avdelingslederes rolle var viktig i denne delen av strategien, for å kontrollere og motivere ansatte til å arbeide raskt. I noen land var det buk av forskjellige kontrollmekanismer som kom av forskjellige lederstil i de ulike landene.

Denne betegnelsen kan forklares gjennom hard HRM som implementeres for å kontrollere arbeidet ansatte gjør. I hard HRM brukes tiltak som ytre belønninger for å motivere ansatte til å utføre oppgaver. Bedrift 1 har som nevnt flere kontorer i ulike land. Ytre belønninger kan for eksempel være mer effektivt i land som er preget av dårlig økonomi, mens i Norge som har en god økonomi, deltar mennesker på arbeidsmarkedet for å dekke personlige behov. AMO- modellen illustrer, at ved å gi ansatte muligheter, motivasjon og ferdigheter vil HRM- praksiser gi mer positiv effekt. De kan ha et høyere behov for personlig utvikling og kan belønnes gjennom utfordrende og varierte oppgaver som kan gi dem mulighet for en karriere.

I den andre fasen av produkt livssyklusen av Porter (1985), vil virksomheten oppleve vekst hvor det er behov for mer systematisk HR- politikk og prosedyrer. Det er vanskelig å si at bedriftene i undersøkelsen endret /forbedret HR-prosedyrer i denne delen av fasen. Det undersøkelsen kan påvise er at begge bedriftene har endret sin HR- politikk i bedriften hvor de har utviklet sofistikerte metoder i rekrutterings- og seleksjonsprosessen og i opplæring. Disse endringene skjedde i takt med bedriftenes ønske om å redusere bedriftens turnover og rekrutteringskostnader.

Bedriftene opplevde endrede eksterne forhold som inngår i den tredje fasen, modenhet. Markedet kan ha vær stramt med mindre utvalg av kvalifiserte kandidater, på grunnlag av at det er mindre nordmenn som tar ingeniørutdanning. Dette har ført til at norske arbeidsgivere må innhente utenlandske ansatte. Reguleringer som EØS-avtalen har gjort det enklere for norske arbeidsgivere å ansette utenlandske arbeidere. Disse endringene har krevd endringer av bedriftens HRM- praksis. Bedriftene har utviklet en HR-team som er spesialisert i å rekruttere fra utlandet og som kjenner lover og regler som gjelder. Samtidig har ulike trivselstiltak blitt utviklet for å innrettes mot utenlandske arbeidere. Marchington og Wilkinson (2012) belyser at nye omgivelser krever at virksomheten vurderer eller utvikler de eksisterende praksisene.

Det norske arbeidsmarkedet har ikke vært på sitt beste dette året. Det har ført til nedbemanning i flere selskaper og mindre utlyste stillinger. Det har vært en nedgang, som den siste (fjerde) fasen i Porters (1985) modell viser. Bedrift 2 outsourcer deler av rekrutteringsprosessen, men det er vanskelig å si at de velger å outsource på grunn av økonomiske grunner eller bedriftens kapasitet.

Endringer i det norske arbeidsmarkedet har også ført til endringer i rekrutteringsprosessen hos bedriftene. I undersøkelsen benytter bedriftene hovedsakelig seg av like utvelgelsesmetoder med en ganske lik fremgangsmåte i rekrutteringsprosessen. Det kan skyldes at i Stavanger er det flere bedrifter som konkurrerer om de samme kundene og er leverandører og tilbyr de samme produktene og tjenester. Dette kan føre til at HRM- praksisene i bedriftene vil begynne å likne hverandre slik som Mikkelsen (2014) forklarer i teorien for beste tilpasning. Dette har da ført til at menneskets kompetanse har blitt en av de viktigste ressursene i bedriften og kan gi dem en konkurransefordel på arbeidsmarkedet (Mikkelsen, 2014). Bedriftene i undersøkelsen benytter nesten de samme rekrutteringskanaler ved å rekruttere utenlandske arbeidere. Bedrift 2 brukte en ekstern konsulent som var spesialisert i innhenting av utenlandsk arbeidskraft. Ifølge Suff (2005) vil en bedrift slik få større tilgang til gode kandidater og komme et steg nærmere i å finne den rette kandidaten (Bjaalid og Mikkelsen, 2014). Bedrift 2 brukte eksterne tjenester fordi de hadde verken kapasitet eller kompetanse i forhold til regler ved innhenting av utenlandske arbeidere. Rapport av Proba samfunnsanalyse presenterer som et funn at; å ha kjennskap til regelverket ved rekruttering av utenlandsk arbeidskraft er et av suksesskriteriene for en vellykket rekruttering (Thorbjørnsrud, Synne og Gleinsvik, 20014). I undersøkelsen kan en se på det som et funn at ekstern HR kan effektivisere rekrutteringsprosessen og utvikle gode integreringstiltak i en bedrift. Men ulempen er at bedriften selv har lite kjennskap og kompetanse som er nødvendig for en vellykket rekruttering, ifølge analysen.

Bedrift 1 valgte å spesialisere et eget HR- team som har kompetanse nok til å rekruttere utenlandsk arbeidskraft. Ved å ansatte den riktige kandidaten med riktig kompetanse, kan det blant annet redusere opplæringstiden i virksomheten.

Ifølge tabell seks for rekrutteringsprosessen i bedriftene, kan en se at begge bedriftene avklarer ansettelsesbehov og ser etter mulige løsninger før de utlyser en stilling. Undersøkelsen viser også at etter å ha innført bedre retningslinjer i rekrutteringsprosessen har HR- ansvarlige hatt bedre bruk for jobbanalyse og stillingsbeskrivelse. Disse retningslinjene har hjulpet dem med oversikt over arbeidsoppgaver og kompetanse en stilling krever. Jobbanalysene ble utført av avdelingsledere i begge bedriftene. Det kan ha vært en fordel, ettersom de kjenner arbeidsplassen og arbeidsoppgavene bedre og enklere kan forstå hvilke ferdigheter stillingen krever. I følge Einarsen og Skogstad (2005) har en jobbanalyse som hensikt å identifisere hvilke menneskelige egenskaper, kunnskaper og ferdigheter som er nødvendige for å utføre arbeidsoppgavene. Bedrift 2 har opplevd mindre turnover og færre feilansettelser ved bruk av en god jobbanalyse. En god stillingsbeskrivelse kan gi større sannsynlighet for at en tiltrekker riktige kandidater. Undersøkelsen viser at de utenlandske informantene opplevde at gode jobb-beskrivelser i stillingsannonser kan hjelpe dem å forstå om de er kvalifiserte til en jobb eller ikke.

De fem kriteriene Taylor og Collins (2000) beskriver, skal gi lønnsomhet til bedriftens rekrutteringsprosess. Et av kriteriene er at bedriften må finne kandidater med sjelden og verdifull kompetanse. En forutsetning for det er at virksomheten benytter rekrutteringsteknikker som er gode. Undersøkelsen viser at de mest utberedte metodene i bedriftene var intervjuer og referansesjekk. Ifølge Hunter og Smith (1998) er disse metodene lite treffsikre i jakten på å finne den rette kandidaten og bør kombineres med andre praktiske tester. Bedrift 2 utfører i tillegg til intervjuer, praktiske tester og personlighetstester for å redusere risikoen for å ansette feil. Det var viktig at kandidatene ble vurdert ut ifra andre ferdigheter enn kompetanse. For eksempel der bedriftens kultur er preget av samarbeid og gruppeorganisering, er det lite hensiktsmessig å ansette en person som har rett kompetanse, men er svært konkurranseinnstilt og som ikke responderer til gruppebaserte insentiver (Johansen og Mikkelsen, 2014). Det er vanskelig å si hvor pålitelige personlighetstester er og hva de egentlige måler. Personlighetstester tar ikke hensyn til at mennesker kan utvikle seg. I det norske markedet, eksisterer det rundt 50 ulike personlighetstester (William, 2010). Det er kun seks av disse testene som er rettet mot yrkeslivet og som er bevist å være effektive i rekrutteringsprosessen. Det er fri bruk av de 44 andre tilgjengelige testene i Norge. Hunter og Schmidt (1998) påpeker at personlighetstester kan øke treffsikkerheten ved bruk av psykologiske tester. Forutsetningen er at rekrutteringsansvarlige benytter tester som er kvalitetssikret gjennom vitenskapelige bevis, og at de som benytter testene har nødvendig kunnskap om bruken av dem.

Intervjuer er mest utberedt under en rekrutteringsprosess fordi det skaper et personlig inntrykk og gir arbeidsgivere mulighet til å avkrefte eller bekrefte en oppfatning av kandidaten som en har fått fra CV og søknad (Sandal og Bye, 2009). Ved bruk av intervju er det viktig at intervjuansvarlig følger de samme retningslinjene, for å gi et helhetlig bilde av jobbsøkeren. Informantene som var ansvarlig for rekruttering fulgte ikke intervjuguider slavisk og” tok det mer på sparket” hvilke spørsmål som skulle bli stilt etter behov. Teorien (Sandal g Bye, 2009) viser at ustrukturerte intervjuer kan gi forskjellig informasjon om kandidatene og derfor vil gi et ujevnt bilde av hvordan kandidaten egentlig er. Bedriften slik kan ende opp med et tilfeldig valg av ansatte. Ustrukturerte intervjuer kan redusere sannsynligheten for at en utenlandsk jobbsøker får jobben (Sandal og Bye, 2009).

Rekrutteringsansvarlige bør være kjent med virksomhetens strategiske målsetninger og utforme en strategisk rekrutteringsprosedyre på grunnlag av disse, for å øke sannsynligheten for å tiltrekke seg og ansette de rette kandidatene. Det er da viktig å sette opp en strategi om hvilke metoder en skal benytte i rekrutteringsprosessen, hvilke kilder og medier en skal rekruttere fra.

## 11.5 Hvilke tiltak brukes for tilpasning av utenlandske arbeidere og hvordan virker tiltakene?

For at rekrutteringsprosessen skal være vellykket, mener HR–ansvarlige at avdelingsledernes deltakelse i prosessen er viktig. Linjeledere har et stort ansvar i personalledelse, med utarbeidelse av retningslinjer og implementering av praksiser som HR- avdelingen har utformet. Det er bevis for at ledere spiller en stor rolle for at HRM–praksiser virker (Becker og Gerhart, 1996) og god HRM påvirker virksomhetens prestasjon. Sentralt i dette er hvordan HRM blir presentert og oppfattes av de ansatte (Mikkelsen, og L, 2014). For at HRM-praksiser skal virke, må de ansatte ha tillit til ledelsen og organisasjonen (Mikkelsen, 2014). Min undersøkelse viste at informanter som hadde lite tillit til avdelingsledere, trivdes dårlig på arbeidsplassen. Flere av avdelingsledere hadde lite kunnskap om situasjonen utenlandske arbeidstakere befant seg i og dette svekket tilliten hos dem.

Undersøkelsen viste også at eksterne konsulenter var viktige for tilpasningen av utenlandske arbeidere i Norge. Bedriften må jobbe sammen med dem om trivselstiltak. Dette ser ut til å være en forutsetning for å lykkes. Kommunikasjonen mellom eksterne konsulenter og bedriften er viktig i rekrutteringsdelen, da kommunikasjonssvikt kan gi dårlig samarbeid. Utleiefirmaet bør forstå hvilke kvalifikasjoner og personlige egenskaper bedriften ønsker. En ulempe ved å benytte seg av et utleiefirma er at bedrift2 ikke er spesialisert ved innhenting av utenlandsk arbeidskraft og dermed har lite kjennskap til regelverket.

For at bedrifter skal få til en god tilpasning av utenlandsk arbeidskraft, er det behov for en helhetlig strategi der bedriftene fokuserer på trivselstiltak allerede i rekrutteringsprosessen. Dette er en nødvendig forutsetning for at de utenlandske arbeiderne skal integrere seg i det norske samfunnet. Det er påvist viktig at bedriften kan bidra i forhold til de manglende kunnskapene utenlandske arbeidere behøver for å finne seg til rette. Undersøkelsen har vist at tiltak for språkopplæring, boliginformasjon, praktisk informasjon om regelverket og trivselstiltak øker sannsynligheten for at utenlandske arbeidere blir integrert og blir boende i Norge. For bedriftene er det en hovedutfordring.

Undersøkelsen har vist at gode tiltak i bedriftene kan øke sannsynlighet for at utenlandske arbeidere blir boende, men at det også kan føre til en mer effektiv beste tilpasning i bedriften.

### 11.5.1 Trivsel på arbeidsplassen

Undersøkelsen har fokusert på hvordan utenlandske ansatte kan integreres utenfor arbeidsplassen og på hvordan de kan trives på arbeidsplassen og mestre arbeidsoppgavene. I følge skatteetaten må bedriften forvente at utenlandske arbeidere ikke er” effektive” før etter ett år. Hvor godt utenlandske ansette trives og er effektive i jobb, avhenger av hvordan bedriften legger til rette for nyansatte. For det første er det viktig at bedriften sørger for et inkluderende arbeidsmiljø. I en av bedriftene blir ansatte tilbudt kurs innenfor kulturelle forskjeller. Det bidrar til forståelse for utenlandske ansattes situasjon og kan bidra til bedre holdninger ovenfor mennesker fra andre kulturer. Undersøkelsen viser at nyansatte er avhengige av sine arbeidskolleger og at de kan spør dem om hjelp når det gjelder arbeidsoppgaver. Opplæring og oppfølgning var viktig for at alle informantene trivdes på arbeidsplassen. Bedrift 2 kunne bruke mer enn to måneder på opplæring for de ansatte. Det kan skyldes arbeid med avanserte maskiner. Det var viktig for de ansatte å få en god strukturert opplæring. Andre tiltak som var viktige for å trives på arbeidsplassen var fadderordninger og sosiale arrangementer. De sosiale arrangementene var viktige for informantene for å bli kjent med arbeidskolleger. Noen av informantene ønsket at bedriften inkluderte familien også, ettersom det var lange arbeidsdager og mindre tid til familieliv. Bedrift 2 arrangerte sosiale aktiviteter som inkluderte familie. Utenlandske ansatte ser på det som en fin ordning. I undersøkelsen kommer det frem at sosiale arrangementer er bra, men at det kan bli for mye av lønningspils og forretningsmiddager. De begrunnet dette med mindre tid med familie, ettersom de allerede jobber mye overtid. Det ble også påpekt at bedriften kan planlegge sosiale arrangementer for de som er single. For eksempel ta dem med til byen og på turer. De har mer tid og ønsker å bli kjent med andre.

# 

# 12.0 Konklusjon

I lys av denne oppgaven vil jeg, at det skal bli forstått at det bør bli satt spesifikke krav til arbeidsgivere av utenlandske arbeidstakere. Hypotesen til oppgaven var at norske arbeidsgivere har en oppfatning om at det er større risiko å rekruttere fra utlandet. Risikoen kan reduseres, samtidig som turnover blant utenlandsk arbeidere. Norske arbeidsgivere bør ta i betraktning at utenlandske jobbsøkere ikke er født eller oppvokst i Norge. De vil derfor trenge mer tid og tilrettelegging når de begynner i arbeid. Norske arbeidsgivere kan ikke forvente at kommunale tilbud, som introduksjonsordningen vil holde. Norskopplæring gjennom arbeidsplassen har vist at daglige utfordringer for utenlandske arbeidere reduseres og at det effektiviserer deres integreringsevner. Dette er påvist gjennom min undersøkelse og teori. Bedrifter som ikke har råd til å tilby norskopplæring, kan samarbeide med læringssenteret slik at undervisningstid er mer forenlig med arbeidstid og undervisnings innhold er mer rettet mot arbeids – og samfunnslivet. Norske bedrifter som satser på utenlandsk arbeidskraft, bør forstå hva som er viktig for utenlandske arbeidere. Integreringstiltak bør være rettet mot de behovene utenlandske nyansatte har.

I undersøkelsen er det få av de utenlandske informantene som er fornøyd med de integreringstiltak bedriften tilbyr. Det viser til at disse tiltakene bør effektiviseres. I denne prosessen er det viktig at linjeledere også er informerte og aktive med å hjelpe med praktisk informasjon til utenlandske arbeidere. Et annet forbedringstiltak er at HR bør være mer synlig og stabil. Økt turnover i HR kan påvirke ansattes tillit og skape forvirring blant arbeidstakere.

Bedriftens HRM- praksiser skal gi økt prestasjon blant ansatte gjennom ulike praksiser som opplæring, karriereutvikling og belønning. Kartlegging av kompetanse– og opplæringsbehov som er rettet mot utenlandske arbeidere, kan redusere opplæringstid og gi dem mulighet til å delta i arbeidslivet på lik linje med andre ansatte i bedriften. Dette kan gi de utenlandske arbeiderne mulighet til å skape en norsk karriere. Noe som igjen kan øke sannsynligheten for at de blir boende i Norge. Med økt inntekt stiller de også sterkere i forhold til å kjøpe bolig.

Prognoser i oljebransjen viser at norske virksomheter har et stort rekrutteringsbehov for utenlandsk arbeidskraft, og at dette vil fortsette fremover. Derfor er det viktig at alle rekrutteringsansvarlige og linjeledere har kunnskap om regelverket, om de så benytter seg av eksterne konsulenter. Kjennskap til regelverket kan hjelpe i utformingen av integreringstiltak som dekker utenlandske arbeideres behov. Undersøkelsen viser at bedriftene hadde nokså like HRM- praksiser, men det vil likevel kunne gi ulike resultater. Det kan være ulike påvirkningsfaktorer som; hvordan linjeledere implementerer dem, type ansatte og deres atferd og hvordan HRM- praksiser er i samsvar med andre HRM- praksiser, slik komplementaritetstesen forklarer.

# Litteraturliste

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management, 4*(3).

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing Competetive, Advantage. The effects of high performance work system on plant performance and company outcomes-*. New York: Cornell University Press.

Arbeidstilsynet. (2014). Innleie av arbeidskraft. from <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78204>

Arthur, J. B. (1994). Effect of human resource systems on manufacturing performance and turnover,. *Academy of Management journal, 37 (3) : 670-687.*

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). "Conceptualizing and researching employer branding", Career Development International. *International Journal of Career Management,, Vol. 9 Iss: 5, pp.501 - 517*.

Barber, A. E. (1998). *Recruiting employees*: Thousand Oakes: Sage.

Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand. Bringing The Best of Brand Management to People at Work.* England: John Wiley & Sons, Ltd.

New in Norway. Practical Information from Public Agencies. (2014).

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance. Progress and prospects,. *Academy of Management journal 39: 779-801.*

Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen Damm.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 15 (3) : 67-94.*

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management.* Basinstoke: Palgrave Macmillian.

Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management.* New York:: Palgrave Macmillian.

Breaugh, J. A., & Stark, M. (2000). So many studies, so many remaining questions,. *Journal of Management 26 (3): 405-434.*

Carlson, K. D., Connerley, M. L., & Mecham, R. L. (2002). Personnel Psychology. *Psychology Management, 461-490, 55*(22).

Collins, C. J., & Han, J. (2004). Exploring applican pool quantity. The effects of early recruitment practice strategies, coporate advertising, and fim reputation, Personnel Psychology 59 (3): 685-717.

Dalland, O. (2007). *Metode og Oppgaveskriving for Studenter* (Vol. 4). Oslo: Gyldendal akademisk.

Dany, F., Guderi, Z., & Hatt, F. (2008). "New insight into the link between HRM integration and organisational performance: The moderating role of influence distribution between HR specialists and line mangers`. *International Journal of Human Resource Management,, Vol. 19, NO 11, 20095-112.*

Davies, G. (2008). "Employer branding and its influence on managers",. *European Journal of Marketing, , Vol. 42 Iss: 5/6, pp.667 - 681*.

Delaney, J., & Huselid, M. (1996). `The impact of human resource mangement practices on perceptions of organisational performance `,. *Academy of Management Journal,, Vol. 39, 349-69.*

Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal, 39:949-969.*

Delery, J. E. o., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management. Test of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management journal, 39: 802-835.*

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organisations*. London: Sage.

Einarsen, S., & Skogstad, A. (2005). Oslo: Fagbokforlaget.

Fanebust, A. (2013). *Innføring i Arbeidsrett. Den individuelle del* (Vol. 3). Oslo: Universitetsforlaget.

Godard, J. (2004). A critical assessment of the high-performance of paradigm,. *British Journal of Industrial Relations, 42: 349--378*.

HR-Norge. (2009). *Rekrutteringsundersøkelsen HR-Norge.* Oslo:Norge.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance,. *Academy of Management journal, 38:635-672*.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity. A study of steel finishing lines,. *The American Economic Review 87: 291-313.*

Johansen, S. T., & Mikkelsen, A. (2014). Beste tilpasning innenfor HRM og strategi. In A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM*. Oslo: Cappelen Damm.

Kim, Y., & Gao, F. (2010). "An emperical study of human resource mangement practices in family firms in China",. *International Journal of Human Resource Management,, Vol. 21, NO. 12, 2095-119*.

Kochan, T. A., & Barocci, T. A. (1985). *Human resource mangement and industrial relations, Texts, reading and cases.* Boston: Massachusetts: Little Brown.

Kotler, P. (1991). *Principles of Marketing*. UK: Prentice Hall PTR.

Kynighou, A. (2010). *Analysing the interplay of factors affecting the implementation of HRM within service sector MNC`s: the case of crypiot sub-units*. Unplublished PHD thesis. Manchester Business School.

Lawler, E. E. (1971). *Pay and organizational effectiveness. A psychological view*. New York: McGraw-Hill.

Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management*. San Fransisco, California: Jossey-Bass.

Legge, K. (1978). *Power, innovation, and problem-solving in personnel management* US: McGraw-Hill Inc.

Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. . (1962). *Men, management and mental*

*health.* . Cambridge, MA:: Harvard University Press.

MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance. Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry,. *Industrial and Labor Relations Review 48:197-221.*

Marchington, M., & Wilkinson, A. (2012). *Human Resource Management At Work* (Vol. 5). UK: Chartered Institute of Personnnel and Development.

Michaels, E., Jones, J. J., & Axelrod, B. (1997). *The war of talent*: Harvard Business School Press.

Millmore, M., Lewis, P., Saunders, M., Thornhill, A., & Morrow, T. (2007). *Strategic Human Resource Management – contemporary issues*. UK: Prentice Hall.

Moroko, L., & Uncles, M. (2008). ”Successful Employer Brands”,. *Brand Management, , Vol. 16,*

*No. 3, p. 160-175*

Mosely, R. (2009). Employer brand. The performance drive no business can ignore. <http://www.marksherrington.com/downloads/Richard%20Mosley%20eArticle.pdf>

Norge, I. (2011). Håndbok i omdømme- og merkevarebygging. from <http://www.innovasjonnorge.no/PageFiles/70635/11215_infoh%C3%A5ndbok_web.pdf>

Pfeffer, J. (1994). *Competetive advantage through people. Unleashing the power of of the work force.* Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *THe external control of organisations. A resource dependence perspective.* New York: Harper & Row.

Porter, M. E. (1985). *Competetive Advantage*. New York: Free Press.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front- line mangemer as agents in the HRM- performance casual chain. Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal, 17 (1) : 3-20.*

Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understadning the people and performance link. Unlocking the black box.* London: CIPD.

Rogstad, J. (2001). *Sist blant like menn. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Norge: Institutt for samfunnsforskning Unipax.

Rousseau, D. (1995). *Psycological Contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements.* Cargen Mellon University, USA: SAGE.

Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic human resource mangement. Theory and practice*. Maidenhead: Open University Press.

Sandal, G. M., & Bye, H. H. (2009). Rekruttering i flerkulturelle arbeidsmarkeder. In G. M. Sandal (Ed.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler* (pp. 99-116). Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individuals and Organizational Needs,*

*Reading, MA.* . Addison-Wesley, : Reading, MA.

Schmidt, F. L. o., & Hunter, J. E. (1998). “The Validity and Utility of Selection Methods in

Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implication of 85 Years of Research

Findings” The American Psychological Association. Vol. 124, NO. 2, 262-274. *124, NO. 2, 262-274*.

Schuler, R., & Jackson, S. E. (1987). Linking competetive strategies with human resource management practices,. *Academy of Management Executive, 1 (3): 207-219.*

SSB. (2014). Sysselsatte på korttidsopphold,2013,4. Kvartal. from <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/kortsys>

Staveli, M. B. (2013, 12.09.2013). 1 av 10 i oljebransjen er arbeidsinnvandrere. *Aftenbaldet*.

Suff, R. (2005). "Outsourcing recruitment: a minority pursuit?" *IRS Employment Review 830,*. *42-8*.

Takeuchi, R., & Chen. G. & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system. Cross level effects of high- performance work systems on employees attitudes. *Personnel Psychology 62 (1): 1-29.*

Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment. Enhancing the intersection of research and practice, i c. Cooper og EA. Lock (red.)*. Oxford: Blackwell.

Thorbjørnsrud, T., Klingenberg, S., & Gleinsvik, A. (2014). Rekruttering av arbeidsinnvandrere i kommunesektoren. En undersøkelse av behov, strategier, utfordringer og suksesskriterier. Oslo: Proba Samfunnsanalyse.

UDI. (2014). Tidlig arbeidsstart. Retrieved 01.04.2014, from <http://www.udi.no/ord-og-begreper/tidlig-arbeidsstart/>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource: Champions: The next agenda for adding value and delivering results.* Boston: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Walton, R. E., & Lawrence, P. R. (1985). *Human resource management. Trends and challenges*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

William, H. B. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk.

Wright, P. M., & Bosewell, W. R. (2002). Desegrating HRM. A review and synthesis of macro and macro human resource management research. *Journal of Management, 28*(3), 247-276.

# Vedlegg 1

Intervjuguide

### HR-advisor/ ekstern rekrutteringskonsulent.

#### Tema: Rekruttering.

Kan dere fortelle meg om rekrutteringsprosessen, slik dere gjør det hos dere?

Utfører dere jobbanalyse før dere lyser ut en stilling? (Hvilke kompetanse det er behov for og hvor mange ansatte det er behov for)

Hvor viktig anser du på stillingsbeskrivelse i rekrutteringsprosessen? Har alle stillingsbeskrivelser? Har innholdet i stillingsbeskrivelse endret seg de senere år?

Hvordan jobber dere for å velge ut de riktige kandidatene av alle som har søkt?

Hvor mange søkere får dere pr søker ca?

Hvem er med under intervjuet?

Er det noen bestemt type praksiser dere benytter under rekrutteringsdelen?

Hva synes dere om rekrutteringsprosessen dere benytter? Kan det bli bedre?

Hvilken utfordring opplever dere i rekrutteringsdelen?

Hvor sterkt vektlegger dere bedriftens omdømme under rekruttering?

#### Tema: Innpassing av utenlandsk arbeidskraft i bedriften

Hvor mange søkere fra utlandet får dere vanligvis?

Søker dere bevisst etter utenlandsk arbeidskraft? Hvordan gjør dere det?

Er deres bedrift godt tilrettelagt utenlandskarbeidskraft?

Er det utformet en bestemt HR- plan for ansatte fra utlandet eller forholder de seg til den generelle som alle andre ansatte i bedriften gjør?

Hvem har ansvar for å ha kjennskap til regelverket? Samarbeider dere med NAV Eures?

Det kreves mange dokumenter for å jobbe i Norge, har dere kompetanse på dette hos dere? Hvordan gjør dere det?

Kan du fortelle meg om prosessen fra når de søker til de faktisk begynner i jobben?

Tilbyr deres bedrift norskopplæring? Hvilke andre integreringstiltak tilbyr dere?

Hvilken mulighet har utenlandske arbeidere når det kommer til bolig? Formidler dere informasjon om boliger som er til leie eller finner dere leilighet til dem selv?

Når det kommer til deres familie, hjelper dere med å finne barnehage/skoleplass? Har de mulighet til å lære norsk gjennom dere?

Hvordan tilrettelegger dere jobb og familieliv for dem?

Hjelper dere dem å sosialisere utenfor jobb også? (Formidling av fritidstilbud eller oppretter noe selv etter jobb)

Hvordan mottar bedriftens ansatte utenlandsk arbeidskraft? (Er det et inkluderende arbeidsmiljø)

Har dere noen slags fadderordning for dem? Hvilke tiltak har dere i dette området? (Opplæring og trivselstiltak?

Hvilken utfordring opplever dere ved tilpassningsdelen?

## 

# Vedlegg 2

Intervjuguide

Linjeleder

#### Tema: Rekruttering

Hvilken rolle har du i en rekrutteringsprosess? Og hvor viktig tror du at den er?

Har du den endelige avgjørelsen om ansettelse eller har du og HR like mye å si i denne bestemmelsen? Hva om dere er uenige, hvordan løser dere situasjonen?

Hva er din rolle når jobbanalyser blir utført?

Har dere som linjeledere oversikt over hvor dere kan få fatt i kompetanse? Hvordan måler dere utenlandsk kompetanse mot norsk kompetanse?

Er opplæring kartlagt ut i fra nyansattes kompetanse?

Er dere aktive i å markedsføre egen avdeling overfor potensielle søkere? Hvordan?

Hva gjøre dere for å lære opp og integrere nyansatte? Lærer dere opp eksisterende ansatte for hvordan å ta i mot utenlandske nyansatte?

Synts du at det er viktig at utenlandske arbeidere lærer norsk?

Har du fått noe opplæring eller kurs/informasjon om regelverket for utenlandske arbeidere som kommer til Norge?

Hvilke utfordringer opplever du i rekruttering av utenlandske arbeidere?

# Vedlegg 3

Utenlandske arbeidere

Kan du starte med å fortelle hvordan du fikk jobb i Norge? Hva skjedde skritt for skritt?

Har du kommet med familie?

Kan du fortelle meg om tiltak som har blitt benyttet for at du skal trives på jobb? Kan du fortelle om du syntes de har vært effektive /ineffektive? Hvorfor?

Kan du fortelle om hvor ofte bedriften du jobber i har sosiale anledninger? Hva pleiere dere å gjøre?

Kan du fortelle meg om forholdet ditt til kollegene dine? Hva gjør dere sammen, Hvordan hjelper dere hverandre? Har du fått venner på og utenfor jobb?

Kan du fortelle hvordan du har truffet venner utenfor jobb?

Kan du fortelle om bedriften har hjulpet deg og din familie til å tilpasse seg utenfor jobb?

Kan du fortelle om din kones og barns erfaring ved å flytte og tilpasse seg til norsk kultur? Er det noe de savner?

Kan du fortelle om tilbud forhold til språkopplæring?

Ser du på språk som en barriere på jobb eller på fritid for å kommunisere med andre?

Kan du fortelle om bolig, språkopplæring og fritidstilbud du og / din familie har fått informasjon om?

Kan du fortelle om denne type informasjon har vært nyttig, eller mangler det noe? Som hva?

Hvordan trives du på jobb?

Har de fadderordning der du jobber?

Trives du utenfor jobb?

Har du opplevd noen utfordringer/ barrierer ved å flytte til Norge? Hvilke? Hva med familien, har de opplevd noen utfordringer?

Kan du fortelle om dine forventninger før du kom til Norge?

Hvordan kan din bedrift bli bedre på å tilrettelegge for deg /og din familie?