



www.uis.no

Kristina Petkevic

It's a jungle out there!

Kampen om arbeidskraften

Masteravhandling 2019

Avhandlingen er innlevert som del av
«Mastergradsstudiet i endringsledelse» ved
Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER:

Vårsemester 2019

FORFATTER:

Kristina Petkevic

VEILEDER:

Professor, Dr. Jan Erik Karlsen

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Kampen om arbeidskraften

EMNEORD/STIKKORD: Rekrutteringsstrategier, nøkkelkvalifikasjoner, sosiale medier

SIDETALL: 63 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

STAVANGER, 17. juni 2019

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på fem utrolig fine år på Universitet i Stavanger. Jeg er veldig takknemlig for den kompetansen og de studievennene jeg har fått. Jeg studerte norsk språk og kultur, ble siviløkonom, og nå leverer jeg masteroppgaven min i endringsledelse. Det har vært utrolig kjekt å være student!

Jeg vil først og fremst takke min veileder, professor Jan Erik Karlsen for gode råd på veien og støtte til å organisere alle mine ideer. Han er en veldig inspirerende mann, og vi har hatt mange nyttige og konstruktive samtaler under veiledningstimene. Det har vært en ære å få jobbe sammen med ham og utvikle mitt prosjekt slik jeg har ønsket.

Videre vil jeg takke informantene mine, som har funnet rom i arbeidshverdagen sin og tatt seg god tid til å snakke med meg. De har gjort oppgaven min mye bedre og knyttet den til virkeligheten. Videre vil jeg takke Tor Erik Nygård for korrekturlesing.

Til sist vil jeg sende varme tanker til min familie og mine venner.

Stavanger, juni 2019

Kristina Petkevic

Resymé

Å ha flinke folk på laget er en sentral del av lederjobben. Denne masteravhandlingens formål er å finne de ferdigheter og nøkkelkvalifikasjoner som i dag er de mest relevante og som kreves for å lykkes i arbeidsmarkedet for både arbeidsgivere og arbeidssøkere. Arbeidsmarkedet står overfor mange forandringer i fremtiden: Teknologisk utvikling og innovasjoner trigger endringer i arbeidsprosessen og i den ansattes rolle. Dette fører til nye behov og en ny dynamikk i arbeidslivet. Endringer krever at man tenker strategisk og kreativt, og derfor stilles det nye krav til ansatte med tanke på tilpasning og videreutvikling av virksomheten. Hvordan arbeidsgivere presenterer seg for å bli attraktive på arbeidsmarkedet og hva som er fokus i rekrutteringen nå og fremover, er temaet i dette prosjektet.

«The tables are turning», og kampen om arbeidskraften øker. Arbeidsgivere vil ha den beste kandidaten, men hva tilbyr de den riktige kandidaten? Dette er undersøkt ved bruk av en kombinasjon av kvalitative og kvantitative forskningsmetoder, og data samlet i form av intervjuer og analyse av jobbbannonser. Funnene viser at de mest etterspurte egenskapene innen sektorene økonomi, administrasjon og kontor er å jobbe på en strukturert måte, være fleksibel, nøyaktig og engasjert og ha gode fremstillings- og samarbeidsevner. Teknologit utviklingen lar ting gå raskere, men da trenger bedriftene folk som har den riktige kompetansen. Endringer i rollene samt hastigheten på utviklingen i arbeidslivet gjør det vanskelig å finne en søker som har erfaring med nye systemer eller nyetablerte forretningsmodeller, noe som leder til mangel på arbeidskraft i Norge. Dette setter litt mer press på arbeidsgivere fordi de må konkurrere om menneskelige ressurser. De fleste arbeidsgivere tilbyr gode faglige og personlige utviklingsmuligheter. Mange selskaper velger å bruke bemanningsbyråer for å få tak i de beste kandidatene.

Rekrutteringsprosessene er i stadig utvikling, og teknologien og kanalene for stillingsannonser har endret seg. Sosiale medier får en viktigere og viktigere rolle i rekrutteringsbransjen, og digitale jobbformidlingskanaler er tatt i bruk for å oppspore riktig kandidat til jobbene. Mennesker er den viktigste ressursen, men konkurransekraften ligger i både mobilitet, bruk av nye medier og en kombinasjon av de rette ressursene.

Innhold

1	INNLEDNING	5
1.1	Avhandlingens rasjonale	6
1.1.1	Avhandlingens oppbygging	8
1.2	Hensikten med studien	9
2	TEORI	11
2.1	Teoretiske hovedperspektiver	11
2.1.1	Organisasjons teori	12
2.1.2	HRM	13
2.1.3	Rekruttering og arbeidsgivers merkevarebygging	15
2.1.4	Evaluering av teoribidragene	20
2.2	Hvite felter på teorikartet	21
3	DESIGN OG METODER	23
3.1	Forskningsdesign	23
3.1.1	Vitenskapsteoretisk forankring	25
3.1.2	Troverdighetskriterier	26
3.2	Metodevalg	27
3.2.1	Datainnsamling	28
3.2.2	Dataanalysens utfordringer	30
3.2.3	Forskningsetiske aspekter	31
4	RESULTATER	33
4.1	Resultater fra analyse av stillingsannonser	34
4.1.1	Arbeidsgiveres krav og egenpresentasjoner	34
4.1.2	Motivasjonsfaktorer i stillingsannonsene	38
4.1.3	Digitalisering. Informasjons- og kommunikasjonskanaler knyttet til stillingsannonser	39
4.2	Resultater fra forskningsintervjuene	41
4.2.1	Rekrutteringsprosessen i ulike bedrifter	41
4.2.2	Krav og belønning i økonomi- og administrasjonsbransjen	42
4.2.3	Digitalisering og rekruttering i fremtiden	43
4.3	Oppsummering – hva vet vi så langt?	46
5	DISKUSJON	47
5.1	Annonser som samfunnsmessig pulsmåler	47
5.2	Hovedutfordringer på mesonivå	48
5.3	Implikasjoner på mikronivå	50

6	KONKLUSJON.....	52
6.1	Evaluering av forskningsspørsmål og resultater	52
6.2	Samsvaret med tidligere forskning	53
6.3	Begrensninger og muligheter	54
6.4	Fra hode til hale	55
6.5	Behov for ny forskning?.....	55
7	REFERANSER	56
8	VEDLEGG	59
8.1	Intervjuguide	59
8.2	NSD Personvern	61
8.3	Samtykkeskjema.....	62

1 Innledning

Å se hvordan arbeidslivet utvikler seg er viktig både for samfunnet og for meg som student i endringsledelse. På konferansen ONS (Offshore Northern Seas) i Stavanger i 2018 var fokuset på bølgen av teknologiske endringer og innovasjoner, datasikkerhet og fremtidens talenter. Ingen vet hva fremtiden vil bringe, men det er sikkert at alle industrier blir påvirket av utviklingen og gjerne vil fange de mulighetene som oppstår.

Den norske modellen er et velfungerende samfunnssystem som kombinerer velferdsordninger, et produktivt næringsliv og et liberalt demokrati. Med den stadige utviklingen innen arbeidsmarked og teknologi, blir det viktigste langsiktighet og samarbeid. Når det gjelder digital transformasjon, kreves det omstilling for å lykkes med å ta ut potensialet i digitale teknologier (Danilova, Rydland, Iden & Bygstad, 2019). Digital transformasjon er en endring som har konsekvenser for arbeidsoppgaver, prosesser, organisasjonsstruktur og ledelse. Arbeidslivet er preget av digitalisering, og endringer påvirker både organisasjoner og den enkelte som må tilpasse seg for å møte fremtiden. Det som skjer i arbeidsmarkedet, er en inndeling i vinnere og tapere. «En slik todeling kan observeres i flere europeiske land og i USA hvor for folk med høy kompetanse er det kamp om arbeidskraften, for dem med lav kompetanse er det kamp om jobbene» (Hagen & Gulvik, 2016, s. 36).

Mange er opptatt av kompetansen som trengs i fremtiden, mens Inge Jan Henjesand i en artikkel fra Magma (2016) mener at de mekanismene som sikrer kompetanse til enhver tid, er viktigst. Automatisering av arbeidsoppgaver effektiviserer arbeid og sparer kostnader fordi teknologi erstatter folk. Dette skjer allerede, men ikke i så stor grad som er forventet i løpet av de nærmeste 10–20 årene. Dialog mellom arbeidslivet og utdanningsinstitusjoner hjelper med å redusere gapet mellom teori og praksis og sikrer at utdanningen er oppdatert for tiden vi lever i. Arbeidsgivere må tenke nytt om hvordan studenter og nyutdannede kan integreres og styrke arbeidslivet. Hvilke personlige egenskaper arbeidsgivere setter pris på i arbeidsmarkedet akkurat nå og hvilke krav de har til kandidater når det gjelder utdanning og arbeidserfaring, er av stor interesse for meg som snart er ferdig utdannet.

Rekrutteringen skjer på ulik måte i ulike bransjer, men i offentlig sektor gjelder kvalifikasjonsprinsippet, dvs. at den best kvalifiserte skal få jobben. Privat sektor er mindre preget av prosedyrer og kan utvikle HR-aktiviteter og ulike måter å rekruttere på. Forskning på rekrutteringsfeltet viser at det er prosedyrer som er vanligst i rekrutteringsprosessen, og disse er presentert i kapittel 2. Det er mange ulike metoder og praksiser for hvordan man finner den rette personen til jobben. Det er mindre kjent hvordan arbeidsgivere presenterer seg for kandidatene og hva de tilbyr for å bli attraktive på arbeidsmarkedet. Fokus i dette prosjektet er å se på rekrutteringsprosessen fra et nytt perspektiv og finne svar på spørsmålet: Hvordan kommuniserer arbeidsgivere gjennom stillingsannonser og hvilke krav stiller de til arbeidssøkere for de godene de tilbyr.

1.1 Avhandlingens rasjonale

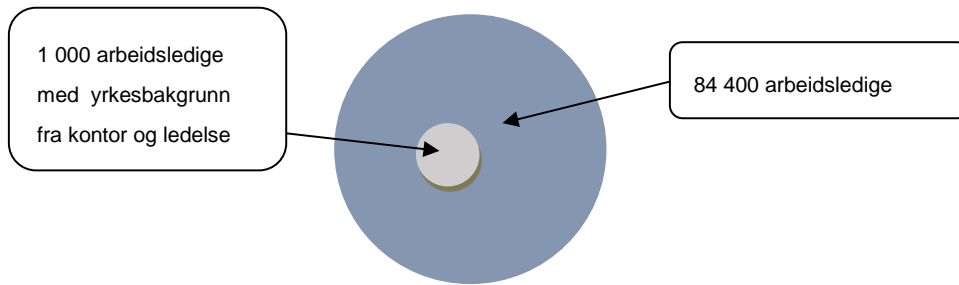
En lederjobb handler om styring og veiledning av en organisasjon i en positiv retning. Organisasjoner har ulike mål og tilnærminger til rekruttering og fordeling av menneskelige ressurser. Studier av endringsledelse handler om hvordan vi kan forstå og påvirke endringsprosesser innenfor offentlig, privat og ideell virksomhet. Prosesser i rekrutteringsbransjen skjer mye fortere med nye teknologier, og sosiale ferdigheter blir viktigere en geografisk lokasjon (Mikkelsen & Bjaalid, 2014). Denne masterstudien legger stor vekt på kritisk refleksjon og sammenhenger mellom beslutninger og de konsekvenser disse beslutningene har for individ, organisasjon og samfunn. Derfor er temaet rekruttering aktuelt. Mikkelsen og Bjaalid (2014) mener at de kvalifikasjoner og personlige egenskaper som trengs i arbeidsmarkedet, er stabile, samtidig som rekrutteringsprosessene har endret seg dramatisk. Muligheter og utfordringer for rekrutterere, ledere og studenter er det som er spennende med temaet. Rekruttering er et tema som kan illustreres og forskes på fra forskjellige vinkler, og alle de tidligere nevnte rollene knyttes sammen med karrierespespektiver, forandringer i arbeidsmarkedet og tilpassing til digitaliseringens æra.

Det er store regionale forskjeller innen arbeidsmarkedet i Norge. Områdene med flest utlyste ledige stillinger er Oslo, Akershus, Hordaland, Rogaland og Trøndelag. De andre fylkene ligger bak. Investering i nyskaping og internasjonal vekst i næringslivet pågår for fullt i Rogaland. Fylkeskommunen finansierer regionale, nasjonale og internasjonale forskningsprogrammer (Rogaland fylkeskommune, 2017). Norsk økonomi er påvirket av oljeprisene, og oljeprisfallet i 2014 hadde konsekvenser i form av økt arbeidsledighet. I 2019 ser næringslivet lyst på fremtiden, og arbeidsledigheten er kommet godt ned. Etterspørselen etter arbeidskraft i det norske arbeidsmarkedet har økt. Det har også vært en økning i sysselsettingen med 20 000 personer i løpet av det første halvåret. Oppgang i økonomien tyder på at etterspørselen etter arbeidskraft vil fortsette å øke i flere næringer. «En økende andel av bedriftene i Norges Banks regionale nettverk melder om problemer med å rekruttere arbeidskraft» (Finansdepartementet, 2019).

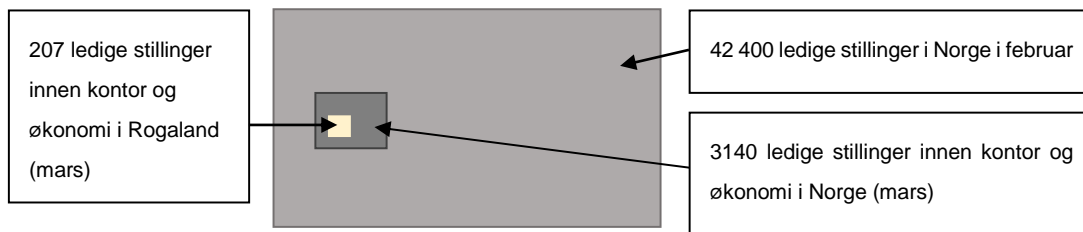
Rogaland er et godt sted for små innovatører, store internasjonale serviceselskaper og operatørselskaper. Det er en viktig region for olje og gass, men også for utvikling av forskningsmiljøer (IRIS, Polytec i Haugesund). Hagen og Gulvik (2016) tror at det å bringe arbeidslivet helt i teten av utviklingen hva gjelder kompetanse og bruk av teknologi, blir det viktigste i Norge framover. For å få bedre forståelse av situasjonen i arbeidsmarkedet er det lurt å se på fakta. I februar 2019 var 84 400 personer registrert som helt ledige eller arbeidssøkere på tiltak hos NAV, og det er 3,0 prosent av arbeidsstyrken i Norge. Ledige personer som har yrkesbakgrunn fra kontor og ledelse utgjorde over 1000 personer. Samme måned ble det registrert 42 400 nye ledige stillinger på nav.no. «Dette er 7 prosent flere enn i februar i fjor (2018). Det var flest nye utlysninger innen helse, pleie og omsorg (9 400), ingeniør- og ikt-fag (4 800) samt bygg og anlegg (4 000)» (NAV, 2019a).

Hensikten med visualiseringen av antall arbeidssøkere og utlyste stillinger (Figur 1. og Figur 2.) er å vise den regionale situasjonen i en større kontekst. Den gir ikke et presist bilde av tallene, men poenget er å vise at det er dobbelt så mange søkere som stillinger, men likevel er det vanskelig å finne folk til jobbene. Dette vekker min nysgjerrighet etter

å vite hva som skjer på arbeidsmarkedet og hvilke krav som stilles til arbeidssøkere, og ikke minst hva arbeidsgivere tilbyr kandidatene.



Figur 1. Arbeidskraftsituasjonen i Norge innen utvalgte sektorer.



Figur 2. Antall stillingsannonser på nav.no (NAV, 2019b). Visualisering av etterspørselen etter arbeidskraft i det norske arbeidsmarkedet.

Hagen og Gulvik (2016) har skrevet en artikkel om arbeidslivets remiks. De snakker om teknologi som erstatter menneskelig arbeidskraft, men samtidig gir store muligheter for innovasjon og jobbskaping i samfunnet. En fare med teknologisk utvikling er polarisering av arbeidsmarkedet. Det betyr at teknologien krever høy kompetanse, og at denne blir etterspurt av arbeidsgiverne. Den enkleste forklaringen på situasjonen er med et sitat fra en artikkel: «For folk med høy kompetanse er det kamp om arbeidskraften, for dem med lav kompetanse er det kamp om jobbene» (Hagen & Gulvik, 2016, s. 36). Den industrielle utviklingen gjør at teknologien blir mer tilgjengelig, og arbeidsstyrken kan erstattes av teknologi. Robotiseringen kan ta over en tredjedel av de nåværende jobbene i løpet av neste 10-20 årene. Samtidig stiger antall jobber skapt av digitalisering og behov for IT-spesialister. I Norge er arbeidsmarkedet svært påvirket av olje- og gassindustrien, som skaper mange arbeidsplasser (Fölster, 2018). Petroleumssektoren i Norge hadde i 2017 direkte og indirekte 170 200 ansatte, noe som tilsvarer ca. 62 % av alle sysselsatte (Norsk Petroleum, 2018).

Mennesker med lav utdanning, og de som jobber i privat tjenesteytende sektor er i fare for å miste jobben, ifølge Tkachenko (2016). Endringer i arbeidsprosesser endrer de ansattes roller og stiller nye krav til nåværende og nye medarbeidere. Saebi (2016) konkluderer med at det viktigste for norske selskaper er å være konkurransedyktige i møte med nye trender, og det kan oppnås ved hjelp av læring av konsepter, prosesser og resultater av forretningsmodellinnovasjoner. Det betyr at selskapene må jobbe med innovasjon innen kundesegmenter, tilby ekstra verdier eller finne nye måter å produsere og levere eksisterende tjenester og produkter på. Den som vinner kampen om

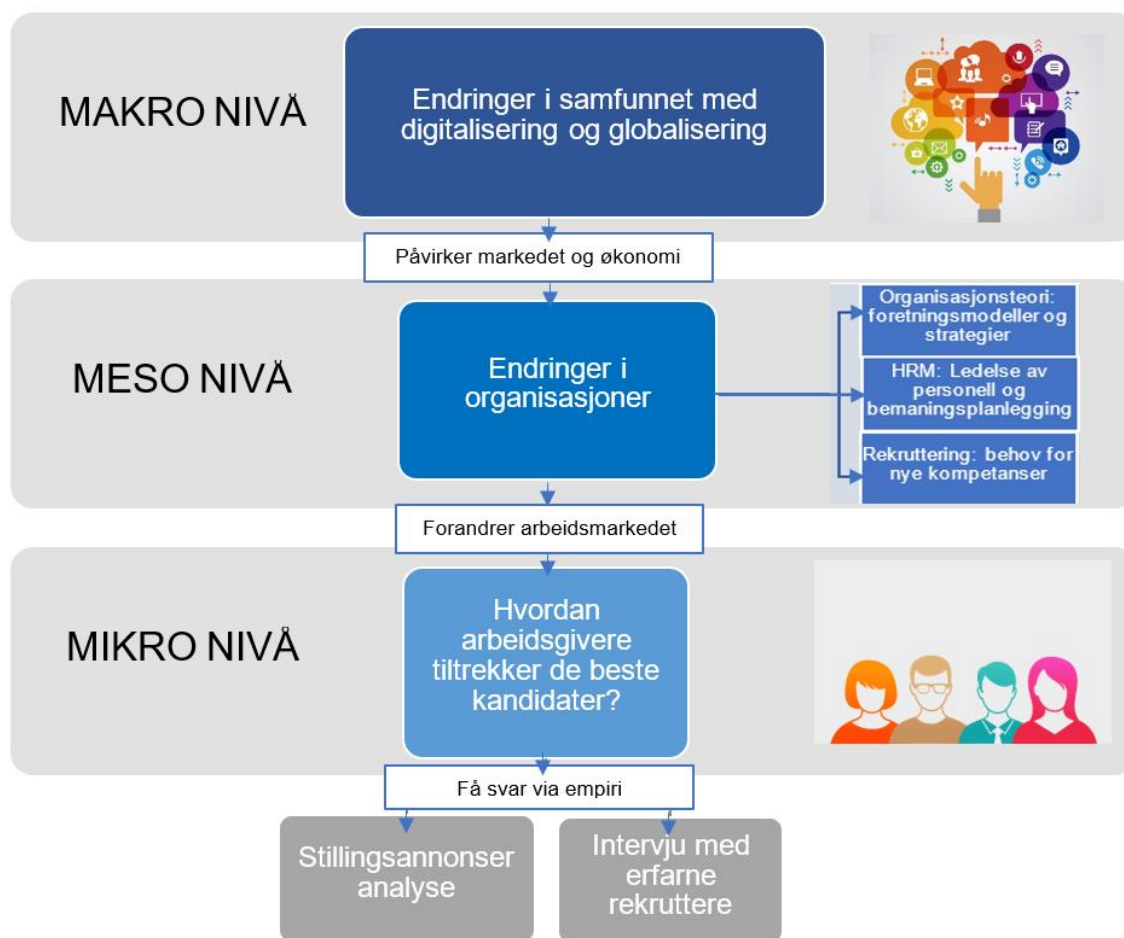
arbeidskraften, er den som kan tilby den riktige kompetansen og skape nytenkning og innovasjon.

Automatisering og digitalisering har ulike konsekvenser for de forskjellige yrkesgruppene. Det er ikke bare produksjonsoppgavene som blir erstattet som følge av robotiseringen, men også aktiviteter utført av økonomer og personellplanleggere kan automatiseres ved å tilpasse dagens teknologi. Dette inkluderer konsernsjefens arbeid, ettersom analyse av rapporter og data, forberedelse av personaloppgaver, vurdering av status og rekruttering i større eller mindre grad kan automatiseres (Chui Michael, Manyika James & Miremadi Mehdi, 2015). Jobber innen kontor, administrasjon og økonomi vil berøres, og akkurat denne sektoren finnes i alle type organisasjoner og samarbeider med alle bransjer.

1.1.1 Avhandlingens oppbygging

Oppgaven er delt i seks kapitler, med referanser og vedlegg til slutt. Første kapittel handler om temavalg og problemstilling. Dette handler om skiftet i arbeidsmarkedet blant arbeidsgivere og arbeidssøkere, hvor kunnskap er nøkkelen til å møte fremtiden og den globale konkurransen. Kapittel 2 inneholder teori om organisasjon, forretningsmodeller, HRM, ledelse av personell og rekruttering. Teoretiske perspektiver gjør rede for grunnleggende prinsipper, begreper og definisjoner innen rekrutteringsmetodikk, bemanningsplanlegging, organisasjonsstruktur og endringsledelse. Avhandlingen er bygget opp med en top-down-tilnærming, noe som betyr at store endringer i samfunnet på grunn av digitalisering, teknologisk utvikling og globalisering skjer på makronivå. Endringer og nye muligheter påvirker markedet og økonomien. Dette fører til endringer på mesonivå – organisasjonsnivå. Innovasjoner, miljø og økt interesse for bærekraft stiller krav til og legger press på eksisterende forretningsmodeller (Saebi, 2016).

Arbeidsmarkedet reflekterer den digitale transformasjonen, med nye krav til arbeidssøkere, nye stillinger – som for eksempel digitaldirektør, nye rekrutteringsstrategier med bruk av sosiale medier som LinkedIn, og egne databaser med lagret informasjon om kandidater. Arbeidsgiveres presentasjoner på arbeidsmarkedet er målorientert og rettet mot mulige ansatte, kunder og andre interesserte. I denne studien tas både kvalitative og kvantitative metoder i bruk for å finne svar på hvordan arbeidsgivere presenterer seg på arbeidsmarkedet. Jeg skal utføre analyser av stillingsannonser på mikronivå og se på hver enkelte annonses innhold og krav til søkere. I tillegg skal jeg intervju erfarne rekrutterere og snakke om kampen om arbeidskraft og rekrutteringsprosessen. Med denne avhandlingen ønsker jeg å gi innsiktsfulle og veldokumenterte beskrivelser av jobbannonser og svare på spørsmålet om hvordan arbeidsgivere presenterer seg i stillingsannonser innen kontor- og økonomibransjen i Norge.



Figur 3. Avhandlingens logikk. Kilder til bilder link1, link2.

1.2 Hensikten med studien

Denne evidensbaserte studien kan bidra til både bedre presentasjon av arbeidsgivere i arbeidsmarkedet og utvide forståelsen av rekrutteringsprosessen. Fortolkning av kunnskap innenfor HR-området gjør empiriske funn fra annonseanalysen og intervjuene interessant og relevant for HR og organisasjonsforskere. I denne studien begrenser jeg meg til rekruttering og HR-aktiviteter som fremgår av stillingsannonser og utlysning av dem. Studien kan bidra til å gi bedre forståelse av annonseringsprosess og annonsetekster. Annonser er synlige for både potensielle kunder og jobbsøkere. I tillegg skal denne studien svare på hvilke ferdigheter og nøkkelkvalifikasjoner som er mest etterspurt i arbeidsmarkedet innen økonomi-, kontor- og administrasjonsbransjen i 2019. Dette tror jeg vil være av interesse både for jobbsøkere og de som er ansvarlige for rekruttering. I 2016 utlyste World Economic Forum (WEF) en rapport med spådommer om hvilke ferdigheter som blir mest etterspurt frem mot 2020, og jeg synes det er spennende å se om det stemmer med det jeg finner i stillingsannonser i Norge.

Endringsledelsesstudiet legger stor vekt på kritisk refleksjon og sammenhenger mellom beslutninger og konsekvenser de har for samfunnet. Empirisk har jeg valgt å studere arbeidsgiverens presentasjon på arbeidsmarkedet innen sektorene økonomi og kontor. Jeg er selv utdannet siviløkonom fra Universitet i Stavanger, og med tanke på vurdering

av faglige krav og andre kriterier til kandidater, er dette en sektor som jeg har kunnskap om og innsikt i.

Rekruttering er et veldig aktuelt tema i samfunnet for folk med ulik bakgrunn og i nesten alle aldersgrupper. Samfunnsvitenskapens mål er å løse praktiske problemer gjennom teoretisk begrunnelse og empiriske undersøkelser. Empiriske funn kan forbedre den teorien som fins eller vise behov for ny forskning. Forskningsstrategien i dette prosjektet er en abduktiv tilnærming (Blaikie 2010; Blaikie & Priest 2019) med kvalitative og kvantitative metoder. Gjennom studiene har jeg lært at det er mest interessant og engasjerende å kombinere forskning og praksis (komme i dialog med noen som har erfaring og kunnskap om det jeg lurer på) for å få kunnskap om og svar på ulike problemstillinger. Gjennom denne studien prøver jeg å åpne et vindu mot verden og fortelle om fenomener i flere dimensjoner og fra ulike perspektiver. Informasjonsanalyse og dialog med mennesker ligger til grunn for tolkningen av fenomener i denne masteravhandlingen. Jeg forventer at teoriladet tolkning av empiriske resultater samt erfaringsbasert fornuft vil bidra til bedre forståelse av rekrutteringsprosessen og hvordan forskningsopplegg kan bygges.

2 Teori

I denne studien forsøker jeg å finne svar på hvordan arbeidsgivere presenterer seg i stillingsannonser, og til dette benytter jeg teori om organisasjon, personalledelse og rekruttering. Vitenskap er overførbar kunnskap som kan forklares ved bruk av teorier, modeller og begreper. Vitenskapelig arbeid innebærer kritisk og problematiserende refleksjon over eksisterende kunnskap for å forstå mennesker og samfunn. I dette kapitlet gis en oversikt over fagområdene personellplanlegging og rekruttering fra et vitenskapelig perspektiv. Samfunnsforskningen er forholdsvis ny; den oppsto etter den vitenskapelige revolusjonen i Europa. Samfunnsvitenskap som begrep dukket opp på midten av 1800-tallet, og kjente pionerer innen samfunnsforskning er Georg Simmel (1858-1918), Emilie Durkheim (1858-1917) og Max Weber (1864-1920).

Durkheim og Weber hadde ulike syn på samfunnsfenomener, men begge mente at vitenskapen kunne skaffe pålitelig viten om verden, fenomener og sosial adferd. Vitenskapen bør være universelt gyldig, men det er mennesker som bedriver vitenskap og kan påvirke resultater. Det kan skje på grunn av lokale eller tidsmessige forskjeller (Indahl & Førland, 2017). Weber og Durkheim bruker forskjellige strategier for å analysere samfunnsfenomener. Durkheim representerer metodisk kollektivism og tar for seg fenomener på makronivå, hvor han først og fremst ser strukturer og sammenhenger, mens Weber er talsmann for metodisk individualisme og har startpunkt på mikronivå og setter individer og deres handlinger i fokus. Ifølge Weber er det dette som fører til at vi kan forstå samfunnets strukturer og utvikling (Indahl & Førland, 2017).

Endringer i samfunnet på grunn av teknologi, automatisering, globalisering og økt internasjonal konkurranse er viktige drivkrefter bak omstillingene vi observerer i arbeidsmarkedet. Utvikling i organisasjoner, med tanke på å kunne lede mennesker og takle nye utfordringer på lang og kort sikt, krever strategisk tenkning. Derfor skal jeg kombinere makro-, meso- og mikronivåer og vise den røde tråden i hvordan ting henger sammen fra samfunnsnivå til enkeltpersoner. Folk flest har intuitive forestillinger om hvordan ting er eller fungerer. Noen ganger er disse riktige, men det kan også skje at man tror man vet men tar feil. Derfor er teoridelen viktig – man må forholde seg til fakta og prøve å forstå hva som skjer og hvorfor.

2.1 Teoretiske hovedperspektiver

Samfunnsfag er en separat disiplin, men det å studere et sosialt fenomen som forsker, krever en faglig ramme som man definerer på forhånd. Det er en rekke fordeler med spesialisering, men den beste måten å ha flere perspektiver på studiet av sosiale fenomener på, er å bringe de ulike fagene sammen i det perspektivet at de alle er spesialområder innen den felles samfunnsvitenskapen (Høivik, 1974). Tenkning påvirkes av den konteksten vi er en del av. I dette kapitlet er derfor utvalgte teorier presentert som bakteppe for problemstillingen. Arbeidsgivere er organisasjoner med menneskelige ressurser og driver rekruttering eller bruker tjenester fra bemanningsbyråer for å finne nye ansatte. For å svare på spørsmålet om hvordan arbeidsgivere kommuniserer gjennom stillingsannonser og hvilke krav de stiller til arbeidssøkere for de godene de tilbyr, gir det mening å se på det store bildet først, hvor

organisasjonsteori er sentralt. Problemfeltet peker i retning av strategisk HRM, som beskriver hvordan både mennesker og organisasjoner får tatt ut sitt fulle potensial ved å bidra til gode resultater, arbeidsmiljø, kompetanse og erfaringsoverføring som begge trenger (Mikkelsen & Laudal, 2014). Stillingsannonsers innhold og krav til arbeidssøkere kommer ikke ut fra intet, og derfor er teori om jobbanalyse og ulike rekrutteringsprosedyrer også presentert i dette kapitlet.

2.1.1 Organisasjons teori

Organisasjonsteori har mange perspektiver og er meget omfattende. I tillegg er organisasjoner komplekse og endres kontinuerlig pga. diverse beslutninger som inngår i de enkelte komponentene. Organisasjonsteori forklarer hvorfor organisasjoner oppstår og forandres, og hvilke handlinger som gjør organisasjonene bedre. Organisasjonsstrukturen har store konsekvenser for medarbeidernes behov for samarbeid og sosialt fellesskap, og ikke minst for utviklingen og driften av organisasjonen. Organisasjoner kan være meget forskjellig oppbygget og tilpasset fornyelser i samfunnet. Fivelsdal og Bakka (1992) nevner noen grunner til forandringer i organisasjonsformer. Det er teknologisk utvikling, nye kommunikasjonsmidler og økonomiske goder som fører til endringer i organisasjoner. Høyere levestandard setter også høyere krav til organisasjonene vi arbeider i.

Forbrukstrender, akselerasjon i global konkurranse og teknologisk utvikling skaper nye muligheter og behov for nye innovative forretningsmodeller (Saebi, 2016). Fundamentale forandringer i arbeid, relasjoner og liv skjer på grunn av digital transformasjon, som ofte kalles «den fjerde industrielle revolusjon», eller *Industri 4.0*. Kjennetegn på Industri 4.0 er rekordhøyt tempo og muligheter ingen har sett tidligere på grunn av hurtig utvikling og økt globalisering. Global anerkjennelse av fenomenet Industri 4.0 skjedde på World Economic Forum (WEF) i Davos i 2016 (Schwab, 2016). Både Saebi (2016) og Tkachenko (2016) skriver om farer og muligheter for norsk arbeidsliv og rekruttering fremover med tanke på akselerasjon i global konkurranse og endring i forbrukertrender. Industri 4.0 er en fusjon mellom digitale, fysiske og biologiske teknologier som forandrer hvordan produkter blir laget og brukt. Fire fremvoksende trender som krever nye forretningsplattformer kom i fokus allerede i 2016: delingsøkonomi, tjenestifisering, åpen innovasjon og bærekraft.

Når samfunnet forandrer seg, vil også organisasjonene følge med (Fivelsdal & Bakka, 1992). Busch og Vanebo (2003) beskriver organisasjonen som en del av ens omgivelser, og dette betyr at ulike trender i samfunnet og den bransjen eller det markedet den operer i, definerer organisasjonen og fremmer endringer. Delingsøkonomi er basert på samarbeidende forbruk; eksempler er Airbnb (privat boligutleie, alternativ til hoteller), Uber (bildelingstjeneste, konkurrerer med taxi i mange land), Netflix (videostreaming) osv. Rask utvikling av informasjonsteknologi bringer selskaper nærmere kundene og skaper verdi på grunn av bedre forståelse av brukerens behov og lojalitet. Tjenestebaserte organisasjoner tar over for produksjonsselskaper fordi de ikke lenger kan overleve med tradisjonelle lukkede innovasjonsmodeller. Tilgang til åpen innovasjon (crowd-sourcing) forårsaker overgang til forretningsmodeller som støtter samarbeid med flere partnere. Ikke minst er miljøbevissthet et viktig tema i en global kontekst. Klimaendringer og overgang til lavkarbon-økonomi er utfordrende for ledere og organisasjoner.

I en organisasjon utføres en rekke oppgaver, og for å organisere arbeidet opprettes en rekke stillinger. Organisasjonens ledelse eller eiere tar beslutninger om hvordan oppgavene og medarbeiderne skal fordeles, og det vil utvikles en organisasjonsform som tilpasses organisasjonens behov (Busch & Vanebo, 2003). Organisasjonens mål og strategi former organisasjonsstrukturen og organisasjonsdesignet. Organisasjonsdesign og -prosesser er en del av HRM-praksisen (Mikkelsen, 2014a). Menneskelige ressurser (Human Resources, HR) er et bredt fagområde, og i denne studien er den kombinert med organisasjonsteori og rekruttering. Forkortelsen HRM (Human Resource Management) har etablert seg i det norske arbeidslivet og brukes i pensumbøker av norske forfattere. Derfor er begrepet også benyttet i denne avhandlingen.

2.1.2 HRM

Teamorganisering og bemanningsplanlegging er kjennetegn på HRM (Mikkelsen, 2014b). Personalplanlegging er systematisk og må godkjennes av bedriftsledelsen. Prosessen kan deles i en kvantitativ og kvalitativ del (Reffhaug & Syversen, 1977). Den kvantitative planleggingen beregner antall mennesker en bedrift trenger, og tar hensyn til turnover, fravær, opplæringstid, pensjonsalder og ulike typer permisjoner i en modell begrenset av budsjett. Den kvalitative planleggingen dreier seg om diverse stillingskrav og utdanning, karriereplanlegging og opplæring. De kvalitative opplysningene om ansattes kunnskaper og ferdigheter utgjør grunnlaget for stillingsanalyser og stillingsbeskrivelser. Forandringer i organisasjonen skjer av ulike grunner, og Andersen (2009) forklarer dem med endringer i en rekke «forhold». Med *forhold* mener han menneskers motivasjon, antall ansatte, arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, ansvarsfordeling og andre ting som har konsekvenser for arbeidshverdagen. Rekruttering og eventuelt ansettelse av nye ansatte forandrer dynamikken på arbeidsplassen, og i noen tilfeller ansvarsområdene og sammensetningen av grupper.

Human Resource management, eller HR, er et fagområde som stadig utvikler seg og handler om ledelse av de menneskelige ressursene i en organisasjon. Dette krever kunnskap om økonomi, lovgivning, markedet, psykologi, og ikke minst det å skape en effektiv dialog og forhindre konflikter på arbeidsplassen. Rekruttering er en av aktivitetene innen HR. Det betyr at man jobber for å skaffe medarbeidere som har passende utdanning, ferdigheter, kompetanse og erfaringer for en gitt stilling (Mikkelsen & Bjaalid, 2014). Bård Kuvaas (2008) har tegnet et bilde av HR-funksjoner som bidrar til resultater og påvirker organisasjoner i en positiv retning. Rekruttering er en av de aktivitetene som direkte og indirekte bidrar til læring og utvikling, arbeidsprestasjoner og turnover i en organisasjon. Organisatoriske resultater er avhengig av HR-aktiviteter og resultater som påvirker omsetning, produktivitet, tjenestekvalitet, innovasjon og nyskapning.

Mennesker er en av de viktigste ressursene i en virksomhet. Organisasjonsendringer skjer på noen av eller alle de følgende områdene: mål, mennesker, teknologi, struktur, kultur. Organisasjonens mål og strategi påvirker andre områder, og det er umulig å utføre forandringer på et felt uten konsekvenser for det andre. Det er ledelsen som foretar vurdering og fatter beslutning om tiltak og forhandlingsstrategi. Organisatorisk læring og kunnskap er essensielle komponenter i organisasjonsendring og utvikling. De fleste organisasjoner er avhengige av mennesker og deres kunnskap for å lykkes. Privat og

offentlig sektor har forventninger til og ansvar for samfunnet vi lever i. Det stilles høyere krav til miljøbevissthet, kvalitet og kostnadseffektivisering for ledere som må tenke på muligheter og levere resultater. Strategisk Human Resource Management (HRM) er ledelse av mennesker som tar utgangspunkt i virksomhetens strategi (Mikkelsen & Laudal, 2014). Motiverte ansatte trives på jobb, gjør bedre innsats og er mer opptatt av å oppnå virksomhetens mål. Motivasjon er et fenomen som er påvirket av ulike forhold som kan deles i to grupper: indre og ytre faktorer (intrinsic og extrinsic).

Faglig og personlig utvikling, tilfredshet, gleden av å gjøre jobben og relasjoner er noen av de indre faktorene for motivasjon. Ytre motivasjon er knyttet til belønning, prestisje og status. Professor Bård Kuvaas ved Handelshøyskolen BI gjennomførte en studie i tre norske kommuner. 800 ansatte fra ulike sektorer, blant annet administrasjon undervisning og omsorg, deltok i studien. Resultatene viste at indre motiverte medarbeidere leverer bedre arbeidsprestasjoner. Kjennetegn på høy indre motivasjon var ansattes følelse av selvstendighet, personlig utvikling og utstrakt samhandling med kolleger på arbeidsplassen (Kuvaas, 2009).

Det er flere teorier for motivasjonsgrunnlaget innen HR som refererer til ytre og indre motivasjon. Utrykket *hard HRM* viser til økonomisk orientert HRM, hvor jobb-motivasjonen kommer fra ekstra belønning som bonus, provisjonslønn eller kontinuerlig overvåkning, og er knyttet til resultat. Dette knyttes til McGregors teori om X-ledere. *Myk HRM* kommer fra McGregors teori om Y-ledere, beskrevet av Kuvaas (2008). Utviklingsmuligheter, de sosiale båndene på jobb, frivillig deltakelse i prosjekter og generell positiv holdning til jobben man gjør, gir motivasjon til ekstra innsats, såkalt indre motivasjon. Tiltak for indre motivasjon kan være karriereveiledning og -muligheter, delegering av ansvar og en del autonomi. Indre og ytre motivasjon kan fungere samtidig og eksistere sammen. Det er ikke noen bestemt grense mellom de to. Kontekst og bakgrunn hjelper med skille indre og ytre motivasjon i ulike situasjoner.

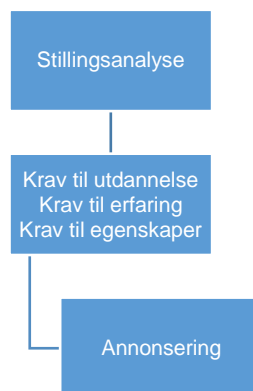
En ledig stilling i en organisasjon betyr ikke at den automatisk besettes ved nyrekruttering etter at bemanningsplanlegging blir gjennomført og godkjent. Reffhaug og Syversen (1977) nevner at de fleste bedrifter tar en runde med ny vurdering av stillingen og muligheten for å overføre arbeidet til andre eller omorganisere arbeidsrutinene. Organisasjoner endres kontinuerlig, og fleksibilitet og tilpasningsdyktighet hos personalet er et stort fortrinn for en organisasjon. Strategisk personalledelse og bemanningsplanlegging er knyttet til systematisk utvikling av organisasjonens overordnede mål.

Roller og arbeidsoppgaver endres fort i samfunnet, og Mikkelsen (2014a) påpeker at det i nyere jobbanalyser ikke alltid forekommer beskrivelse av aktiviteter. I stedet inneholder de krav til personlighet. Jobbanalyse er en prosess hvor informasjon om ulike jobber samles og dokumenteres for å få kunnskap om hvilke arbeidsaktiviteter som utføres i ulike jobber. Jobbanalysen kan brukes til ulike formål: stillingsbeskrivelse, jobbklassifisering, jobbevaluering, spesifisering av krav til de menneskelige ressursene, opplæring, karriereplanlegging, bemanningsplanlegging og effektivitetstiltak (Mikkelsen, 2014a).

2.1.3 Rekruttering og arbeidsgivers merkevarebygging

Døving, Gooderham og Øhrn (2015) ledet et forskningsprosjekt ved NHH i samarbeid med HR Norge og fant ut at posisjonen til HR i det private næringsliv har blitt styrket, mens HR-funksjoner i toppledelsen i offentlig sektor er dårligere representert i dag enn for 15 år siden. En organisasjons formål gir retningslinjer for rekruttering og bruk av menneskelige ressurser i organisasjonen. Organisatoriske resultater er direkte avhengige av HR-arbeidet. Rekruttering er en prosess uten fasit, men det fins retningslinjer i litteraturen. Rekrutteringspolitikk kan bestå av ulike elementer. Reffhaug og Syversen (1977) vurderer fordeler og ulemper ved intern versus ekstern rekruttering. I tillegg nevner de at det varierer om arbeidsgivere prioriterer kunnskap og utdanning foran erfaring eller motsatt. De mener videre at arbeidsgivere også er opptatt av alder og/eller kjønn når de vurderer og prioriterer kandidater. Reffhaug og Syversen (1977) Bedriftspolitik påvirker medarbeidere og arbeidsmiljø. Derfor bør en organisasjon være klar over målsettingen med sin rekruttering når det gjelder intern eller ekstern rekruttering, sentralisering av prosesser og ansvarsfordeling for bemanningsplanlegging. Sentralisering av rekrutteringen betyr at man kan disponere ressursene bedre og få oversikt over bedriftens driftsomkostninger og ha en faglig kompetanse.

En stor del av forskningsmaterialet innen rekrutteringsprosesser handler om utvelgelse av kandidatene. De metodene som brukes for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte, er mer praktisk orientert og er i fokus i denne oppgaven. Forskning på rekrutteringsmetodikk er mer begrenset enn det som foreligger om utvelgelse av potensielle kandidater (Mikkelsen & Bjaalid, 2014). Kvalifisert personale er i dag en mangelvare (Lundén & Hansen, 2008). Det er viktig å profilere et foretak slik at det blir attraktivt for mennesker som søker jobb. Intern rekruttering og utnyttelse av de ansatte som reklamestolper for foretaket er veldig gode instrumenter for markedsføringen. Attraktive arbeidsplasser får flere søkere og bedre kvalitet på søkerne. Derfor kan selve rekrutteringen utnyttes i markedsføringen av foretaket. Stillingsannonser inneholder beskrivelse av foretaket og fordeler de kan tilby kandidatene. Uvanlige krav eller en annerledes presentasjon av bedriften kan vekke interesse, og spennende rekrutteringsmetoder kan gi en langvarig positiv effekt for organisasjonen. Forskjellige forfattere er enige om at stillingsannonser er en viktig del av foretakets markedsføring og en god måte å sende budskap om bedriften til omverdenen på.



Figur 4. Elementer som kan inngå i en ansettelsesprosess, basert på Reffhaug og Syversen (1977, s. 48) ansettelsesprosedyre.

Jobb- og stillingsanalysen må gjøres på forhånd for å vite hva stillingen innebærer og hvilke krav som må stilles til søkerne. Krav til utdanning, erfaring og personlige egenskaper må spesifiseres. Stillingsbeskrivelsen i annonsen styrer søkerne til å formulere søknadene i tråd med stillingskravene. Martinsen (2008) foreslår å begynne den innledende analysen med å finne ut hvilke konkrete oppgaver som skal ligge innenfor stillingens ansvarsområde, dernest hvordan disse oppgavene bør utføres og hvilke egenskaper, kunnskaper og ferdigheter disse oppgavene vil kreve både på kort og lang sikt. Organisasjonens strategi og mål for i dag og fremtiden er koblet til utviklingsmuligheter for ansatte og sannsynligvis nye roller og kompetanse. Tidligere forskning på jobbanalyse skilte mellom to former for analyse – spesifikk og bredere, hvor man tenker på endringer i framtiden. Martinsen (2008) nevner at jobbanalysen har blitt mer utfordrende fordi man nå må tenke både på globale og lokale nivåer. Rekrutteringsprosessen skal koble sammen mål, strategi og kompetansebehov innen organisasjonen. Lederstillinger er spesielt orientert mot hva som er strategien for framtiden og hva som er fokusområdene, f.eks. vekst, effektivitet, omstilling. Identifisering av hva som er hovedoppgavene og vektlegging av disse er en del av jobbanalysen. Et godt eksempel fra kapittelet om rekruttering er at en kirurg både skal operere og informere pasienter og deres pårørende (Martinsen, 2008). Å fastsette de viktigste oppgavene hjelper med å definere hvilke kompetanser hos jobbsøkerne som må prioriteres.

Det er mange ulike måter og steder du kan lete etter personer til en viss stilling. Intern rekruttering blant de ansatte, headhunting, annonsere i avis, benytte stillingsannonse-sider på internett, samarbeide med NAV, bruke rekrutteringsforetak, jobbmesser, vurdere tidligere arkiverte søknader fra intern database. Stillingsannonser er en vanlig måte å skaffe personer til en ledig stilling på. Jobbanalyser brukes for å sammenlikne jobber og sette dem i grupper – klassifisering. Det fins et verktøy som heter O*NETⁱ, som er et jobbanalysesystem fra USA. Den teoretiske modellen består av seks innholdsområder på tvers av utdanningsgrupper, krav og annen informasjon. O*NET-systemet er primært knyttet til det å sammenlikne ulike yrker, krever svært detaljert informasjon og er avhengig av kontekst.

- Personlige kjennetegn ved medarbeideren
- Krav til medarbeider: ferdigheter, utdanning, kunnskap
- Krav til erfaring: sertifikater, opplæring
- Yrkeskjennetegn: etterspørsel etter arbeidskraft, arbeidsmarkedsinformasjon
- Krav fra yrke: generelle aktiviteter
- Yrkesspesifikk informasjon: maskiner, verktøy

Kompetanse for å kunne utføre arbeidsoppgavene er et krav i de fleste stillingsannonser. Det er ofte en kombinasjon av faglige kvalifikasjoner og personlige egenskaper som utgjør kravene til søkerne. Det må være konkret, spesifikt og realistisk i forhold til hva

i Occupational Information Network

oppgavene virkelig krever. Reffhaug og Syversen (1977) forklarer at utdannelsesnivå og fremtidig utvikling er lett å overvurdere, og at en overkvalifisert ansatt kan være like uheldig som det motsatte. Skadsdammen (1992) spesifiserer hva som er hovedområdene når det gjelder faglige kvalifikasjoner:

- Utdannelse
- Yrkeserfaring
- Bransjekunnskap
- Produktkunnskap
- Språkkunnskap
- Stillingen knyttet spesifikke krav

Andre kvalifikasjoner kan deles i grupper følgende grupper: personlige egenskaper, intellektuelle interesser, fysisk styrke, psykomotoriske ferdigheter (reaksjonsevne, nøyaktighet), sosiale ferdigheter, samarbeidsevner. Det finnes også et skille mellom nødvendige og ønskelige krav. Forskjellige bransjer har ulike krav til egenskaper. Spesielt i servicebransjen kan de ha direkte tilknytning til utdanning. Egenskaper bør være knyttet til nøkkeloppgavene i stillingen og sikre felles forståelse av kravene i forkant av et jobbintervju (Skadsdammen, 1992).

Utvelgelse og ansettelse av en kandidat skjer via rekrutteringsprosessen, som vanligvis skjer internt og/eller eksternt. Intern rekruttering er når en person som ansettes i stillingen, jobber i en annen stilling i organisasjonen fra før (Skadsdammen, 1992). I dette prosjektet er fokus på ekstern rekruttering, altså når personen som ansettes kommer utenfra. Rekrutteringsprosesser er komplekse og krevende; kunnskap om organisasjoner, arbeidsoppgaver, individer og seleksjonsmetodikk må kombineres med jobbanalyse, valg av annonsemedium, intervju og andre oppgaver som skjer etter at kandidaten er valgt.

Stillingsanalyse	Kravspesifikasjoner	Annonsering	Søknadsbehandling	Intervju	Referansesjekk	Ansettelse
------------------	---------------------	-------------	-------------------	----------	----------------	------------

Figur 5. Hele rekrutteringsprosessen gjennomgår følgende faser (Skadsdammen, 1992, s. 133)

Problemstillingen i oppgaven handler om arbeidsgiveres presentasjoner på arbeidsmarkedet. Stillingsannonserens innhold kommer fra stillingsanalyse, samt personlige og faglige krav til kandidater. I tillegg er det bedriftsbeskrivelser, inkludert de godene bedriften tilbyr den nye ansatte. Dette prosjektet går ikke igjennom alle rekrutteringsfasene. Forskningsprosjektet består av rekrutteringsprosess fra stillingsanalyse til utlysning av annonse på internett og innholdsanalyse av annonsen. I boksen som følger, presenteres teori i ulike faser av rekrutteringsprosessen.

Boks 2.1 Stillingsanalyse

Stillingsanalyse kan være tradisjonelle metodebeskrivelser av arbeidsoppgaver som forklarer hva vedkommende gjør og hvordan. Et alternativ er å legge vekt på stillingens innhold i forhold til andre stillinger. Hvilken plass den har i organisasjonen, krav til kunnskap og egenskaper som trengs for utføre jobben (Reffhaug & Syversen, 1977). Verktøy for stillingsanalyse kan variere fra observasjoner og spørreskjema til intervju eller en kombinasjon av de nevnte. Stillingsanalysen skal beskrive stillingens innhold så konkret og detaljert som mulig og ulike metoder som kan benyttes. Behov for rekruttering av nye ansatte er vanlig når organisasjonen opplever at det er for få mennesker til jobben. Jobbanalyse gir svar på hva det er som skal gjøres og hva slags kompetanse som kreves. Deretter vurderes det om saken kan løses uten rekruttering, for eksempel ved at de som allerede er ansatt, kan ta på seg flere oppgaver, eller ved hjelp av midlertidig bemanning, bruk av eksterne leverandører eller innleie (Ørjasæter, 2018).

Lundén og Hansen (2008) anbefaler å stille tre spørsmål for å lage en god stillingsannonse. Hva dere vil at leserne skal vite, føle og gjøre. De mener at annonser skal kommunisere akkurat likt som om du hadde personen rett overfor deg og fortalte ting om arbeidsplassen og framtidsutsikter. Språk man bruker for å formulere budskapet trenger ikke være altfor avansert med faguttrykk og gjerne tenk på leserne skriver Lundén og Hansen (2008). Mange av de som leser annonser tipser de andre derfor er det viktig å tenke på søkere som kan ligge litt utenfor fagområdet. Lundén og Hansen (2008) skriver at det viktigste med annonseteksten er å tenke på leseren og bruke nøkkelord og ha struktur for teksten som inneholder beskrivelse av jobben, krav til søkere, beskrivelse av foretaket og framgangsmåte for søking, kontakt informasjon.

Boks 2.2. Annonse innhold

Innen teori om stillingsbeskrivelser er det to typer (Reffhaug & Syversen, 1977): den tradisjonelle inneholder en detaljert beskrivelse av ansvar og plikter, men er statisk og tar ikke hensyn til utviklingen i arbeidslivet. Den andre er dynamisk og krever fellesskap. Stillingsbeskrivelsen skal inneholde resultatet som ønskes oppnådd. Stillingsannonser består av en presentasjon av organisasjonen og beskrivelse av kravspesifikasjoner til søkerne. Annonseteksten er rettet mot søkergruppen, men det er flere som leser den utlyste teksten. Stillingsannonsering er en del av PR siden det som nevnt er mange andre som holder seg oppdatert om det som skjer på arbeidsmarkedet og hvilke typer stillinger som er utlyst selv om de ikke er jobbsøkere. Annonserne bør i følge Skadsdammen (1992) inneholde en presentasjon av virksomheten og arbeidsoppgavene, krav til søkerne, tilbud fra organisasjonens side, kontaktperson, søknadsfrist, adresse og telefonnummer. Det er også forskjellige måter man kan meddele noe om bedriften på. Det kan være faktaopplysninger, f.eks. hvor mange ansatte og kontorer de har i landet eller mer kvalitativ informasjon om arbeidsmiljø og verdier.

Ulike rekrutteringskilder gir ulik spredning og ulikt antall kandidater. Reffhaug og Syversen (1977, s. 18) påpeker at tallet og kvaliteten på eventuelle søkere avgjøres av hvilken profil bedriften har i annonsene. Hvordan en bedriftsprofil dannes og hvordan den skaper et positivt inntrykk overfor potensielle søkere, er en del av PR-aktivitetene og markedsføringen til en bedrift. Ekstern rekruttering gir mulighet til å komme i kontakt med flere kandidater og presentere bedriften for dem.

Boks 2.3. Annonsemedier

Det fins et bredt utvalg av annonsekanaler, og målet er å få maksimalt antall kvalifiserte søkere. Derfor er innhold og form på annonsene viktig. Beskrivelsen av den ledige stillingen må gi en fullstendig, dekkende og interessevekkende informasjon om bedriften og selve jobben. Disse momentene bør vurderes ved annonsering: geografisk spredning, dato for utgivelse, leserkrets og annonsepris. Ved bruk av flere kanaler er det større sjanse for å få kontakt med kvalifiserte kandidater. Det fins et stort utvalg av annonsemedier; både digitale og skriftlige kan brukes. De mest populære er radio, TV, avis (lokale, landsdekkende), hjemmeside, YouTube, sosiale medier: Facebook, LinkedIn, ulike stillingsportaler: Nav, Finn.no osv. Alternativer til annonsering: intern rekruttering, nettverk, karrieredager ved utdanningsinstitusjoner, konferanser, jobbmesser, seminarer, vervekampanjer, headhunting, personaldatabase, innleie, vikarer.

Markedsføring handler om god planlegging og analytisk tilnærming for å oppnå forretningssuksess. I dag står mange bedrifter midt i en digital transformasjon som forandrer forretningsmodeller og prosesser innen virksomheten (Olsen, 2016). Markedsføring kan løse mange praktiske problemer for bedriftene, og merkevarebygging brukes som konkurransestrategi. Rekrutteringsprosessen skal være en opplevelse for søkerne og samtidig gi arbeidsgiverne mulighet til å vise seg frem og bruke det som merkevarebygging overfor alle som har interesse for å vite hva som skjer i en virksomhet (Mikkelsen & Bjaalid, 2014). Den riktige personen er gull verdt for en bedrift. Et positivt bedriftsimage og en god presentasjon i arbeidsmarkedet kan bidra til at man tiltrekker seg de beste kandidatene. Kommunikasjon med søkere og presentasjon av ledige stillinger former et bilde av virksomheten og signaliserer de verdiene og ambisjonene den har. De tre viktigste gruppene som krever et eget, tilpasset fokus er investorer, kunder og ansatte. Brandingaktiviteter overfor de tre gruppene skal knyttes sammen. *Employer branding* handler om rekruttering, talentutvikling og opplæringsmateriale, mens *corporate branding* er kundeorienterte aktiviteter og PR-styrt informasjon på nettsider, i sosiale medier og i reklame. Når merkenavnet harmoniseres med formålet, oppfatter kundene høy kvalitet, de ansatte blir opptatt av at firmaet skal lykkes og investorene setter pris på at merkevaren blir mer verdifull over tid (Annweiler, 2018).

Rekruttering som prosess er en viktig del av en organisasjon og kobler sammen bemanningsplanlegging og merkevarebygging. Rekrutteringsprosessen er kostbar for bedriften fordi den krever tid og ikke minst rekrutteringsfaglig kompetanse. Organisasjoner opplever store økonomiske tap ved feilansettelser, og det kan være en av grunnene til at innleie og utleie av arbeidskraft har vokst kraftig i Norge. Allerede for 20 år siden ble noen av vikarbyråene bemanningskonserner, og etterspørselen etter innleid arbeidskraft har bare steget, på grunn av prosjektorganisering og økt behov for

kjernekompetanse (Nesheim & Hersvik, 1999). Teknologisk utvikling og digitalisering har ført til omstillingsbehov i mange organisasjoner for at de skal bli konkurransedyktige på markedet. Innovative løsninger innen organisasjonsstruktur med nye forretningsmodeller og behov for nye kompetanser påvirker også ansettelsesprosessene. Internett og teknologisk utvikling gjør jobbsøk enklere. I hovedsak gjelder de samme prinsipper når man søker på jobb i fylket man bor som når man søker i andre land. Både arbeidssøkere og arbeidsgivere benytter de digitale mulighetene og tilgangen til det globale markedet. Næringslivet får større konkurranse, men samtidig kan de kapitalisere gevinst hvis de fanger skiftet i forbrukstrender og tilbyr det som er etterspurt av forbrukere i det globale markedet.

2.1.4 Evaluering av teoribidragene

Organisasjoner er i stadig endring, og det gjør forskning på dette feltet utfordrende. Røvik (1998) er litt skeptisk til de nye teoriene og mener at de i stedet for å beskrive organisasjoners funksjon mer presist, fungerer mer som indikasjon på nye utviklingsmønstre og nye organisasjonsformer. Forretningsmodeller må tilpasses nye forbrukstrender for å gripe nye muligheter, og hele organisasjonen er opprettet for å oppnå et konkret mål. Bruk av ulike strategier og varierende organisasjonsstruktur skiller en virksomhet fra en annen. Strategiske beslutninger om organisasjonens struktur, bemanningsplanlegging og innovasjoner er bygget på formålet og kjerneverdiene til en organisasjon. Formålet til en organisasjon kan gi svar på hvorfor bedrifter gjør hva de gjør og hvordan de identifiserer seg. Denne oppgaven forsøker å svare på hvordan arbeidsgivere presenterer seg i stillingsannonser, men organisasjonsteori gir ikke et konkret svar på det.

Omstilling og fornyelse av organisasjonen er kontekstavhengig. Omstilling uten krise kan lede til utvikling og utvidelse av bedriften, mens krisesituasjoner handler om alvorlige beslutninger, usikkerhet, kriseledelse og organisering. Kriseledelse er et helt annet forskningstema, og i dette prosjektet ser jeg stort sett på nå-situasjonen på arbeidsmarkedet og krav til arbeidssøkere. Det er fokus på forandring, innovasjon, nyskaping og omdanning i dagens organisasjonstenkning (Andersen, 2009) og hvordan det gjenspeiles i arbeidsmarkedet, er vanskelig å svare på uten bevis.

- › 1. Delspørsmål: Hvordan er innovasjoner og nyskaping på arbeidsplassen presentert i stillingsannonser?

Ansettelser har konsekvenser for en organisasjon og dens resultater i lang tid framover. Å finne den rette kandidaten til en gitt stilling er viktig for både arbeidsgivere og arbeidstakere, og feilansettelser koster mye tid og penger for organisasjonen. Av den grunn er rekruttering blant de mest sentrale og utfordrende HR-aktivitetene (Martinsen, 2008). Rekrutteringsprosesser krever ressurser, og eventuelle feilansettelser er kostbare og kan ha negative virkninger for både nye og gamle ansatte på en arbeidsplass. Lundén og Hansen (2008) påpeker at det er relativt lett å rette opp et feilkjøp, mens det er vanskelig å rette opp en feilansettelse. Å kvitte seg med en medarbeider er utfordrende for arbeidsgivere. Ansettelsesprosessen krever tid og ressurser, men altfor kompliserte rekrutteringsprosesser gir derimot sjelden et resultat som står i stil med innsatsen (Lundén & Hansen, 2008). Dette kan være en grunn til at seleksjon, testing og vurdering av

personlige egenskaper hos potensielle kandidater er det leddet i rekrutteringsprosessen som det er forsket mest på. Innholdet i annonser og arbeidsgiveres presentasjoner er imidlertid et lite undersøkt tema. Struktur i annonsene eller variasjon i stillingsannonser over tid er derimot studert av en rekke samfunnsforskere.

Innholdet i annonsetekster kan identifisere ulike motivasjonsfaktorer. Tidligere forskning viser en positiv relasjon mellom indre motivasjon og ansattes adferd i organisasjonen, og det er interessant å se om den kan oppdages i situasjoner der arbeidsgivere ser etter nye ansatte. Motivasjon er viktig for prestasjoner og jobbresultater. I teorien er belønningssystemer og motivasjonsstrategier (indre og ytre motivasjon) avhengig av jobben, arbeidskulturen og situasjonen på arbeidsplassen. HRM-utfordringen er å matche jobbene med medarbeidere slik at oppgavene skaper indre driv eller at medarbeidere får ytre motivasjon til å jobbe godt. Siden teori viser at indre motivasjon er mer ønsket i organisasjoner og gir bedre arbeidsresultater, er jeg interessert i å teste dette ut for det norske arbeidsmarkedet.

- › 2. Delspørsmål: Hvilken type motivasjonsfaktorer (indre eller ytre) preger stillingsannonsene, og hva tilbyr arbeidsgiverne arbeidssøkerne?

Bevisst markedsføring forekommer i mange prosesser, inkludert rekruttering. Renomme er det som tiltrekker kunder, kandidater og alle andre interesserte. Arbeidsgivers merkevare (på engelsk *employer brand*) skaper et image overfor potensielle ansatte og er knyttet til de som representerer organisasjonen, ryktet til arbeidsgiver, selskapets kommunikasjon internt og eksternt og hva som gjør virksomheten et ønsket sted å arbeide. De fleste virksomheter har nettsider med kontaktinformasjon, profiler på sosiale medier og er tilgjengelige for direkte kontakt. Kommunikasjon viser virksomhetens verdier, og kobler sammen flere ansvarsområder, som miljø, samfunnsansvar og kundeservice. Mikkelsen og Bjaalid (2014) mener at kommunikasjon hjelper å formidle virksomhetens selvoppfatning og vise hvem de er og hvem de ønsker å være. Flere kommunikasjonskanaler og såkalt digital transformasjon forandrer prosesser og gir jobbsøkere bedre oversikt over jobbmulighetene i eget og andre land. Rekrutteringsbransjen bruker nye arbeidsmetoder for å finne den rette kandidaten, men det skaper noen utfordringer underveis også. Det er mulig å vise og presenterer seg selv for potensielle arbeidsgivere på sosiale medier eller registrere seg i nettrekrutteringsbaser. Kommunikasjon i sosiale medier går begge veier, og det er ikke overraskende at de tar over som sentrale virkemidler i merkevarebygging og som kommunikasjonskanal overfor potensielle ansatte og kunder.

- › 3. Delspørsmål: Er det noen informasjons-/kommunikasjonskanaler arbeidsgivere kobler til stillingsannonsene (nettsider, sosiale medier)?

2.2 Hvite felter på teorikartet

I WEFs rapport står det at den industrielle revolusjon kan trigge en talentrevolusjon. Johnson, Manyika og Yee (2005) sammenligner talentrevolusjonen med tidlig internett: Retningen er klar, men ikke veien. De påstår at en miks av talent og teknologi vil være den ultimate suksessformelen. Omstilling i organisasjoner kan kreve strategisk omplassering av menneskelig ressurser for å forbedre ytelsen. WEF presenterer en liste

over ferdigheter som blir de mest etterspurte frem mot 2020 (Tkachenko, 2016). Globale trender påvirker norsk arbeidsliv og forretningsmodeller. Derfor er det relevant og veldig interessant å se om alle eller hvilke ferdigheter fra WEFs rapport som tilsvarer de ferdighetene som er etterspurt i det norske arbeidsmarkedet.

Bemanningsplanlegging er en ting, men selve rekrutteringen har alternativer. En av dem er talentmanagementprogrammer i organisasjoner. Andre er å delegere rekrutteringen til et bemanningsbyrå og benytte *hodejegere* som finner og rekrutterer kandidater til jobber som aldri blir utlyst. Jeg er derimot mer interessert i vanlig rekrutteringspraksis der arbeidsgivere ser etter nye ansatte via stillingsannonser og hvilke krav de stiller til nye ansatte med tanke på at de allerede har implementert kompetansebehovsanalyse og definert rollen en person skal ha. Fenomenene talentrevolusjon og industri 4.0 henger sammen og er såpass nye at det er vanskelig å finne teori og empiriske analyser fra akademia. Tradisjonelle rekrutteringsmetoder og tilnærminger kan være uaktuelle i sann tid, og den eneste måten å få vite det på, er å se på annonser som er publisert på internett og å snakke med de som jobber i rekrutteringsbransjen og kan skape bedre forståelse av virkeligheten.

3 Design og metoder

Et forskningsdesign viser hvordan forskningsprosessen er lagt opp, og forskningsdesignet i denne oppgaven er illustrert i form av et flytdiagram i Figur 6. Metoden er et hjelpemiddel for å finne svar på de aktuelle forskningsspørsmålene. I dette tilfellet brukes en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode. Det muliggjør en triangulering for å svare på problemstillingen om hvordan arbeidsgivere presenterer seg gjennom stillingsannonser og hvilke krav de stiller til arbeidssøkere for de godene de tilbyr. Kunnskapstilfanget ligger i resultatene og tolkningen av dem.

Da jeg startet å lese om rekruttering, hadde jeg en mengde informasjon fra ulike bransjer. Ansettelse og behov for menneskelig ressurser er veldig avhengig av økonomisk situasjon, samt robotisering og bruk av teknologi. Usikkerhet om fremtiden gjør bemanningsplanlegging utfordrende. Det som er kjernen i denne master-avhandlingen, er undersøkelse av rekrutteringsprosessen i sanntid og å finne svar på hvordan arbeidsgivere presenterer seg og kommuniserer overfor arbeidssøkere via stillingsannonser i dagens teknologiske tidsalder. Hvilke krav til faglig kompetanse og personlige ferdigheter stiller arbeidsgivere for kandidater innen økonomi- og administrasjonsbransjen, og hvilke typer stillinger skapes av digitalisering? Teoribidragene inspirerte til flere delspørsmål om rekrutteringsprosessen i virkeligheten og endringer på arbeidsmarkedet. Det er derfor jeg har valgt den abduktive forskningsstrategien (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 224). Et abduktivt forskningsdesign inkluderer teori i tolkning av fenomen i en hverdagslig kontekst. Teori om organisasjonsstruktur, bemanningsplanlegging og rekrutteringsprosess viser hvor problemstillingen kommer fra. Meningen og fortolkning av den sosiale verden med bruk av teori og kontekst danner grunnlaget for å forstå problemet.

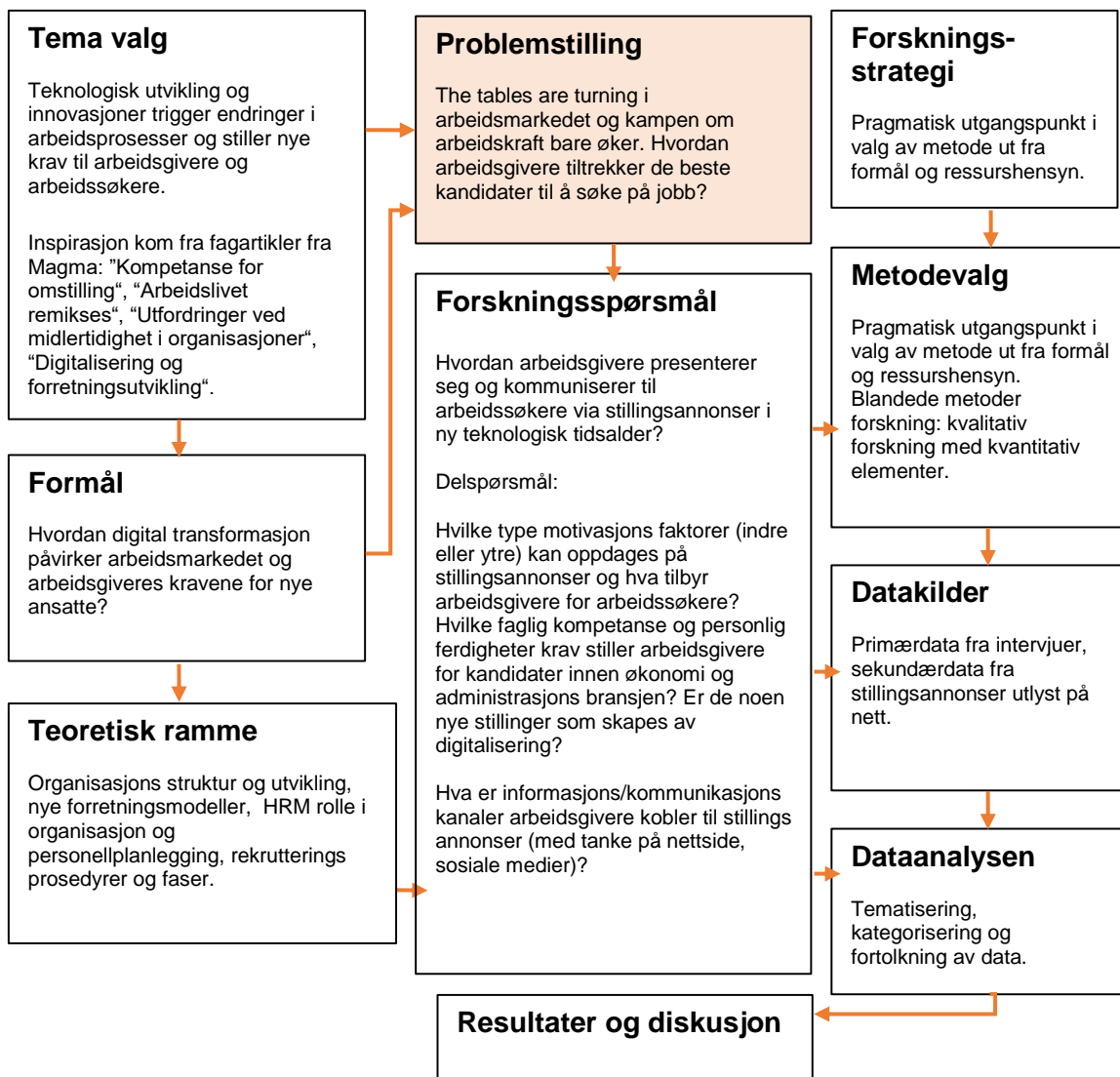
Forskning med blandede metoder betyr at både kvantitative og kvalitative data brukes for å forstå problemstillingen og svare på forskningsspørsmålene. Kvalitativ datainnsamling og analyse består av intervju og fortolkning av det som har blitt sagt. Den kvantitative delen i denne studien kommer fra analyse av stillingsannonser og ulike ord og begreper som uttrykkes i teksten. Rangering av ordbruk og begreper på basis av hvor ofte de forekommer kan få frem interessante og nyttige aspekter. Den kvalitative delen av analysen av annonsetekster skal brukes for å beskrive synspunkter, verdier og andre ting som kan bidra til å skape forståelse av hvordan arbeidsgivere tenker og hvorfor de tenker og handler som de gjør.

3.1 Forskningsdesign

Jeg vil vite hvordan arbeidsgivere presenterer seg i stillingsannonser, og dette gir generelle retningslinjer for hva som vil være passende data og hvilke perspektiver som er interessante. Jeg har sans for det nye og uventede og har klare forestillinger om hvor jeg ønsker å komme. Analyse av annonseinhold skal være en av forskningsmetodene. Arbeidsgiveres presentasjoner er et komplekst tema som har mange elementer og er kontekstavhengig. Med tanke på at jeg skal se på problemet fra flere perspektiver og skape mening og forståelse av rekruttering, er forskningsintervju den andre metoden. Problemstillingen krever empiriske undersøkelser. Derfor studerer jeg fenomenet på

flere måter med ulike metoder. Annonseanalyse vil gi nok bredde om faglige og personlige krav til kandidater samtidig som det gir mulighet til å se på teksten som er skrevet for å vise frem bedriften i arbeidsmarkedet. Det jeg mangler, er å gå i dybden på hva som ligger bak teksten. Derfor er det kvalitative forskningsintervjuet en annen datainnsamlingsmetode brukt i dette prosjektet. Jeg har valgt å ta i bruk forskning med blandet metode siden jeg skal snakke med folk og analysere innholdet i annonser. Innen både kvalitativ og kvantitativ tilnærming finnes det mange måter å samle materiale på, og en blanding av disse metodene har sine utfordringer.

Hovedtrekkene i forskningsdesignet er beskrevet i flytdiagrammet under:



Figur 6. Flytdiagram av forskningsstrategi fra startpunktet.

Kvalitativ forskning består av teorier om menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk). Denne avhandlingen kan plasseres innenfor samfunnsforskning og er målorientert for å få svar på praktiske spørsmål om hvordan arbeidsgivere presenterer seg i stillingsannonser. Data som samles inn, blir brukt for å komme frem til en bedre forståelse av sosiale fenomener og virkeligheten. Innholdsanalyse av

stillingsannonser krever systematisering av data i forkant av undersøkelsen. Jeg skal se på fenomenet fra ulike perspektiver og danne meg en forståelse av hvordan innholdet i annonser og teori forklarer arbeidsgivers presentasjoner. Logikken i hele forskningsprosessen er lagt frem i form av flytdiagram som viser hvordan alle elementene henger sammen og hvilke grunnleggende strategier jeg velger å benytte for å gjennomføre studien slik at resultatene fra studien blir så presise og tolkbare som mulig.

Abduktiv tilnærming betyr at teorikapitlet om strategisk HRM (Human Resource Management), rekrutteringsprosess og metodikk, bemanningsplanlegging og arbeidsgivers merkevarebygging er relevant for temaet, men det gir ikke noe svar på problemstillingen om hvordan virkeligheten egentlig er. Derfor skal jeg snakke med rekrutteringsspesialister og beskrive hvordan de opplever og organiserer rekrutteringsprosessen i sin hverdag på jobb. Stillingsannonser er en god indikasjon på hva som skjer i samfunnet på makronivå. Etterpå skal dette kombineres med individresponser fra intervjuer og virkelighet på mikronivå, dvs. enkeltpersoners opplevelser, hvor kunnskap utledes fra en samtalerelasjon.

3.1.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Samfunnsvitenskap forsøker å kartlegge og analysere mennesker og samfunn ved bruk av forskningsopplegg som innebærer analyser av forholdet mellom forsker og utforsket, grunnleggende antakelser og beskrivelse av resultater. Samfunnsvitenskap er kollegakontrollert kunnskap med mål om å dokumentere og analysere viktige forhold i samfunnet (Engelstad, Egeland, Grenness, Kalleberg & Malnes, 1996). Noen vitenskapsfilosofer mener at samfunnsvitenskapen skal forholde seg objektivt og ikke komme med samfunnskritikk. Det er litt ironisk hvis vitenskapsfilosofer legger avgjørende vekt på observasjon og erfaring, men ikke baserer sin egen studie på noe erfaringsmateriale, skriver Engelstad et al. (1996).

Det finnes fellesvitenskapelige krav til forskningsopplegg, som er en plan for hvordan man skal få svar på det man ønsker. Forskeren må skaffe seg relevante erfaringer, dokumentere og forklare hvordan og hvorfor han får bestemte resultater. Dokumentasjon av og argumentasjon for påstander offentliggjøres slik at andre kan vurdere holdbarheten i det. Fire elementer er vanlige i et forskningsopplegg: spørsmål, erfaringsmateriale, analytiske kategorier og svar. Krav til datainput er at det passer til spørsmålene som er stilt. Karl Poppers sa at «vitenskap bør være systematisert sunn fornuft» (Engelstad et al., 1996, s. 87).

Vi har mange spørsmål om det som skjer rundt oss, og Malnes (2008) stiller spørsmål om hvordan vi får frem sannheten om mennesker og samfunnet? Han mener at man for å få frem sannheten om sosiale fenomener må forsøke å registrere hva folk foretar seg i ulike situasjoner. Fenomener finnes uansett om noen observerer dem eller ikke, men forståelse av sosiale fenomener krever fortolkning av subjektivt meningsinnhold. Hermeneutisk metode består av tolkningsstrategier (Malnes, 2008)

Hele forskningsprosessen handler om fenomener som skal forklares ved hjelp av metodisk og vitenskapsteoretisk argumentasjon som gir svar på forskningsspørsmål (Buciek, 1996). Semistrukturert forskningsintervju er inspirert av fenomenologi og

hermeneutikk, som er tolkning av mening. Forskerens rolle er å få vite hvordan noe oppleves og forstås i ulike situasjoner, samt betydningen av fenomenene for intervjupersonen. Dette er gjennomsyret av etiske problemer, og det er viktig at intervjueren har evne til å skape et rom der intervjupersonen kan snakke fritt og trygt, føle seg respektert og ikke presses av intervjuerens ønske om å innhente kunnskap.

3.1.2 Troverdighetskriterier

Min rolle som samfunnsforsker er å være objektiv, men samtidig engasjert med tanke på å drive fram prosjektet. Empirisk forskning viser den siden av sannheten som forskeren velger å ta utgangspunkt i. Jeg ser ikke bort fra fakta og sørger for å unngå forvirring om det som er sagt og det som er ment. For å sikre troverdighet følger jeg stegene i Brox (1989) sin beskrivelse av forskningsprosessens etapper. Først formulerte jeg problemstillingen. Etterpå utarbeidet jeg teorigrunnlaget. Neste steg er operasjonalisering og datainnsamling.

Dataanalyse, kategorisering og forklaring av funnene utgjør resultatdelen av studien. Dette leder til praktiske konklusjoner og andre kommentarer for fremtidig forskning. Det å holde hodet kaldt og systematisk følge prosedyrene i forskningsarbeidet, er et viktig grunnlag for troverdighet. Forskningsprosessen innebærer vurderinger, og det å bruke språkfigurer eller måling kan overbevise andre om at vurderingen er riktig. Subjektive vurderinger kan gi feil resultater og uholdbar forskning. Ønsketenkning kan svekke objektiviteten og lede oss bort fra sannheten. I mørket er alle katter grå, men det å forklare handlinger ved å sette dem i sammenheng gir flere perspektiver og bedre kontekstforståelse.

Empirisk samfunnsforskning er utfordrende, og troverdigheten av forskningsresultater diskuteres i sammenheng med begrepene objektivitet, reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Kvale & Brinkmann, 2018). Både kvalitative og kvantitative metoder har sine krav til validitet, og i dag diskuteres det om man skal bruke likeartede betegnelser i både kvantitative og kvalitative undersøkelser. Jeg skal gå igjennom de viktigste troverdighetskriteriene for de utvalgte metodene i dette prosjektet.

Intern validitet er den kausale fortolkningen av data, mens *ekstern validitet* handler om problemene med å generalisere erfaringer fra ulike situasjoner. Det valgte forskningsdesignet må være i stand til å fange opp svar på problemstillingen. Validitet handler om ulike aspekter, men overordnet dreier det seg om hvorvidt forskningen har gitt et korrekt svar (Skog, 2004). Samfunnsmessige fenomener har mange aspekter, og forskeren tar selv beslutninger om hvordan operasjonaliseringen skal gjøres og hvilke aspekter som skal studeres nærmere. *Kriterievaliditet* for hva som skal måles, kan føre til systematiske eller usystematiske feil. For å unngå dette forklarer jeg metodevalg og eventuelle begrensninger. Tolkingen av resultater skjer med utgangspunkt i datasettet. *Reliabilitet* og *validitet* i forskningsintervjuet handler om *objektivitet* og fordomsfri forståelse. Kompetent forskning produserer kunnskap som er systematisk kontrollert og verifisert. Objektivitet i kvalitativ forskning er også knyttet til erkjennelse av egen rolle som forsker ved produksjon av kunnskap. *Generalisering* skjer når vi kan overføre resultater til andre kontekster og situasjoner. Den vitenskapelige kunnskapen presenterer ulike syn på hvordan samfunnsforskning kan være generaliserbar. I dette prosjektet følger jeg

postmodernismens syn, som vektlegger kunnskapens mangfold og bevegelse fra generalisering til kontekstualisering. Analytisk generalisering innebærer bruk av generaliseringsargumenter som er basert på teorier og tillater leserne selv å bedømme hvor holdbar en generalisering er (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 291).

3.2 Metodevalg

Jeg vil begynne dette avsnittet med et sitat fra Høivik (1974, s. 12) som formidler poenget mitt om utvikling og bruk av metoder midt i blinken: «Benytt det minimum av data og de enkleste teknikker som er nødvendige for å nå den type resultater du er ute etter». Jeg har valgt blandede metoder i studien for å kunne svare på problemstillingen om arbeidsgiverens presentasjoner på arbeidsmarkedet. Fenomenet som skal forklares, er hvordan arbeidsgiver presenterer seg for arbeidssøkere i stillingsannonser og hvordan dette henger sammen med kravene de stiller til kandidater i digitalalderen. Det er mekanismene som kan forklare fenomenet, som er interessant. Å gripe logikken mellom teksten og det som ligger bak.

Blandede metoder er en mer kompleks framgangsmåte enn en-metodestudier fordi omfanget av hver tilnærming ikke er redusert. I denne blandede-metoder-studien bruker jeg to datainnsamlingsmetoder: kvalitativt intervju og kvantitativ dataanalyse. Fordeler med kvalitativ forskning er tilgang til detaljert beskrivelse av fenomener ut fra intervjuobjektets perspektiv. Opplevelser og beskrivelser av erfaring innen en spesifikk kontekst gir meg som forsker bedre forståelse av hvordan fenomener kan forklares og tolkes for å produsere kunnskap. I det kvalitative forskningsintervjuet er målet å få frem opplevelser og erfaringer fra intervjupersonenes side. Forskningsintervju ble valgt som metode fordi jeg via dialog med de som jobber med rekruttering og veiledning kan få tilgang til innsikt i situasjonen på arbeidsmarkedet fra deres perspektiv. Det fins ulike former for intervju, og akkurat dette forskningsintervjuet er bygget på en profesjonell samtale. Intervjuet har en struktur og en hensikt og er spørre-og-lytte-orientert (Kvale & Brinkmann, 2018). Målet med semistrukturert forskningsintervju er å hente inn beskrivelser om de intervjuedes livsverden for å kunne fortolke betydningen.

Innholdsanalysen av stillingsannonser inneholder både kvalitative og kvantitative elementer. Kvantitative forskningsdata kan analyseres på en effektiv måte og er målbare. Resultatene kan skaffe oversikt over et fenomen og hjelpe til med å komme frem til ny kunnskap for generalisering. Planen er å telle forekomsten av ulike ord og begreper, argumenter eller synspunkter som uttrykkes i teksten, etterpå å kartlegge hva som er viktig for arbeidsgivere ved å rangere bruken av ord og begreper på basis av hvor ofte de forekommer. Den kvalitative delen av annonsetekstanalysen skal brukes til å beskrive synspunkter og verdier for å forstå hvordan arbeidsgivere tenker og hvorfor de tenker og handler som de gjør. Stillingsannonseanalyse gir sanntidsinformasjon fra arbeidsgivere og kan analyseres for å finne svar på hvordan arbeidsgivere presenterer seg i stillingsannonser. I dette prosjektet fokuserer jeg på mening og innhold. Likevel er det mange andre faktorer som kan være viktige, men som ikke ligger i annonsetekstene. Det er grunnen til at jeg skal snakke med erfarne rekrutteringsspesialister og de som hjelper folk å finne jobb (veiledere). Ulike metoder skal bidra til å finne svar på det jeg forsker på og gi dybde i tolkningen av informasjonen som er oppgitt i annonsene på internett.

3.2.1 Datainnsamling

Et hovedformål med datainnsamlingen er å kunne svare på spørsmål om hvordan arbeidsgivere presenterer seg i arbeidsmarkedet og sammenlikne teori med virkeligheten om hvordan stillingsannonser utformes. Relevant teori om organisasjonsstruktur, rolleskift, behov for nykompetanse og nye forretningsmodeller la grunnlaget for datainnsamlingen. Ønsket er å finne informasjon om endringer i arbeidsmarkedet og svare på hvordan arbeidsgivere presenterer seg og kommuniserer til arbeidssøkere via stillingsannonser i den nye, teknologiske tidsalderen, hvilke krav til faglig kompetanse og personlige ferdigheter de stiller til kandidater innen økonomi- og administrasjons-bransjen, samt hvilke type stillinger som skapes av digitalisering.

I denne studien er det foretatt intervjuer og analyse av stillingsannonser fra økonomi- og kontorsektoren i Rogaland. Hvordan de ulike dataene er blitt samlet inn, vil bli nærmere forklart i de neste avsnittene. To typer data er brukt i denne studien: primærdata ble samlet inn via direkte kontakt med kilden og produsert av forsker via forskningsintervju. Jeg har valgt å benytte denne metoden for å komme nærmere rekrutteringsprosessen i virkeligheten og få bedre forståelse av det som ligger bak annonsetekstene. Sekundærdata er data som noen andre allerede har samlet inn – i dette tilfellet stillingsannonser – men som blir bearbeidet videre. Høvik (1974) skriver om datatyper som krever ulike arbeidsformer: Den store fordelten med primærdata er at vi selv kan styre datainnsamlingen og få opplysninger om det vi ønsker. Direkte datainnsamling er tidkrevende, krever forberedelse, utstyr for opptak og tid til transkribering av samtaler. Sekundærdata er utenfor vår kontroll og kan sluke mye tid med organisering, standardisering, kategorisering og andre typer behandling som foretas.

Forskningsintervju: Et kvalitativt forskningsintervju har både faktaspørsmål og meningsspørsmål, men målet er ikke kvantifisering. Min rolle er å stille passende spørsmål, vise respekt og lytte til hva respondenten sier, i tillegg til å skape en trygg og god atmosfære under intervjuet. Det er viktig å stille oppfølgingsspørsmål hvor respondenten kan konkretisere og utdype sine svar og gjerne gi eksempler for å unngå misforståelser. Intervjuundersøkelser krever systematisk planlegging og oversettelse av tematiske forskningsspørsmål til intervju spørsmål som er dynamiske og skaper en god samtale. Intervju spørsmål er enkle, konkrete og åpne for ulike svar med oppfølging og begrunnede eksempler.

I tabellen under er de viktigste sidene ved datainnsamlingen av både primærmaterialet (intervjuer) og sekundærmaterialet (stillingsannonser) beskrevet.

Tabell 1. Oversikt over datainnsamlingen, inspirert av Grønmo (2016, s. 168)

Aspekter ved datainnsamlingen	Kjerneoppgaver
Forberedelser til datainnsamlinger Primærdata: intervju Sekundærdata: stillingsannonser	Utarbeide intervjuguide . Ta kontakt via telefon og/eller email med mennesker som jobber innen rekrutteringsfeltet i offentlige og private organisasjoner og gjerne har erfaring med ansettelse innen økonomi- og administrasjonsbransjen. Avtale intervju med de som har takket ja til å delta og skaffe lydopptaksutstyr fra media- og samfunnsfakultet ved UiS. Lage et skriftlig skjema for intervjuobjekter om deltakelse og anonymitet. Bestemme hvilken type stillingsannonser som skal samles inn og fra hvilke nettsider, periode for innsamlingen, bransje, regionbegrensning. Vurdere informasjonsmengde og hvilke programmer som skal brukes for å lagre og analysere data.
Gjennomføring av datainnsamling Intervju Stillingsannonser	Gjennomførerintervjuer med utgangspunkt i guiden, men formulere spørsmål ut fra intervjuets utvikling, ta lydopptak. Ledige stillingsannonser ble valgt ut fra to kriterier: region og sektor. Alle annonser utlyst på NAVs hjemmeside fra 01.02.2019 til 28.02.2019 i Rogaland innen kontor- og administrasjonssektoren ble samlet inn for analyse, og det utgjorde 273 annonser. Videre for analysen trenger jeg å systematisere og kategorisere informasjon fra annonser.

Kandidater for intervju ble kontaktet via telefon og/eller e-post. Vurdering av hvem som var riktige kandidater for intervjuet var strategisk og bestemt av stillingen og/eller erfaringen de hadde. Jeg lette etter personer som kunne belyse problemstillingen, i dette tilfellet noen som hadde erfaring med ansettelse av personell. Derfor kontaktet jeg HR-avdelinger. Det fins mange kvalitative utvalgsstrategier, og ved hjelp av «snøballmetoden» fikk jeg tak i andre kandidater til intervju. Dette er en god metode når intervjupersonene kjenner noen andre som kan mye om rekrutteringstemaet og som så deler kontaktinformasjonen med meg. Noen av dem jeg spurte om intervju, svarte nei. Den første vellykkede kontakten fikk jeg via eget nettverk; jeg ble henvist til en kontaktperson ved HR-avdelingen i en privat bedrift. Det første intervjuet var en positiv opplevelse for både meg som forsker og for intervjupersonen og den utløste «snøballmetoden». I Tabell 2 er intervjupersonene beskrevet. Opplysninger om intervjupersonenes navn og arbeidsplass ble anonymisert, og helt tilfeldige navn brukes istedenfor. Profil og arbeidssektor stemmer, men personene kan ikke gjenkjennes med informasjon som er oppgitt i oppgaven. Prosjektet er meldt inn til NSD, og jeg har samtykkeskjema for tillatelse til lydopptak. Jeg skaffet lydopptaksutstyr på Universitet i Stavanger. Forskningsintervjuet blir bygget på en profesjonell samtale om arbeidsmarkedet og hvordan arbeidsgivere finner den beste kandidaten ved bruk av stillingsannonse.

Tabell 2. Intervjupersonene som deltok i studien.

Navnet	Stilling	Profil	Arbidssektor-erfaring
Thomas	Prosjektkonsulentleder	35 år, jobbet i bemanningsbyrå i 6 år, bemanning av konsulenter til prosjekter i 4 år, diverse kurs for arbeidssøkere i 2 år.	Privat
Jonas	Avdelingsleder på veiledere kontor	43 år, har lang erfaring med ledelse av mennesker og prosjekter. Har kompetanse innen ressursstyring og kompetanse-oppygging.	Privat
Anita	Veileder, tidligere rekrutterings spesialist	60 år. Utdannet lærer i kommunikasjonsfag og journalistikk. Har master fra BI innen HMS, HRM og digitale tjenester. Nåværende stilling er å veilede folk som skal komme tilbake til arbeidslivet. Har erfaring som lærer, rekrutter og veileder.	Privat og offentlig
Siri	Avdelingsleder på bemannings byrå innen Kontor & Adm og Finans bransjen	38 år. Har erfaring med opplæring og har jobbet som operativ leder og drevet med rekruttering til nye stillinger i 6 år. Har gjennom 11 år jobbet i de fleste roller i bemanningsbyrå, i hovedsak med rekruttering til faste og midlertidige stillinger.	Privat

3.2.2 Dataanalysens utfordringer

Blandede metoder er et kontroversielt tema fordi man trenger ulike verktøy for å svare på forskjellige spørsmål. (Kvale & Brinkmann, 2018) Det er vanskelig å drive samfunnsforskning med en kombinasjon av ulike arbeidsformer som skaper noe nytt og ustrukturert. Forskningsintervjuet har syv faser, som er beskrevet av Kvale og Brinkmann (2018). Først er det tematisering av et intervjuprosjekt, design, selve intervjuet, transkribering, analyse, verifikasjon og rapportering. Analyse av intervjuene går gjennom koding, kategorisering, sammenfatning og fortolkning av mening. Kvalitativt intervju er tidkrevende å planlegge og gjennomføre. Transkribering tar mye energi og krever en god del etterarbeid.

Kategorisering av forskningsdata og tolkning av informasjon gjør det vanskelig å vite om det som blir startet, vil gi en mening. Samfunnsforskere mangler kriterier for hva et forskningsresultat er og står i fare for å la midlene erstatte resultatet. Metoder er et hjelpemiddel, ikke noe mål i seg selv. (Høvik, 1974, s. 11) Systematisering av data fra stillingsannonser og fra intervjuer er den største utfordringen. Jeg skal følge klassifisering av kompetanse fra teoridelen og tilpasse det til mitt prosjekt. Kategorier av faglige og personlige kvalifikasjoner er presentert i Tabell 3.

Tabell 3. Hovedområder av kvalifikasjoner for arbeidssøkere fra Skadsdammen (1992).

Faglige kvalifikasjoner	Utdannelse
	Yrkserfaring
	Bransjekunnskap
	Produktkunnskap
	Språkkunnskap
	Stilling knyttet spesifikke krav
Andre kvalifikasjoner	Personlige egenskaper
	Intellektuelle interesser
	Psykomotoriske ferdigheter (reaksjonsevne, nøyaktighet)
	Sosiale ferdigheter
	Samarbeids evner

Teksten i stillingsannonser blir vurdert etter kriteriene som er i Tabell 4 nedenfor.

Tabell 4. Analyse av stillingsannonser er basert på disse kriteriene.

Stilling	Hva heter den
Tekst struktur	Tradisjonell eller ikke
Beskrivelse av virksomhet	Sentrale temaer
	Hva slags faktainformasjon står i teksten
	Kjerneaktiviteter: Hva gjør de
	Hvorfor gjør de det
	Verdier
Hva tilbyr de til arbeidssøkere?	Ytre motivasjons faktorer
	Indre motivasjons faktorer
Kobling til andre informasjonskilder	Nettside
	Sosiale medier

3.2.3 Forskningsetiske aspekter

Samfunnsforskning forbinder vitenskapelige metoder med menneskers daglige erfaringer og opplevelser. Kommunikasjon er nøkkelen innen samfunnsvitenskap, og forskere er forpliktet til å følge anerkjente forskningsetiske normer. Jeg følger De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016) sine retningslinjer i dette prosjektet, og skal kort presentere disse. Jeg hadde frihet til å velge tema og tilnæringsmetoder for problemstilling og bestemme verktøy for dataanalysen. Utvalgelse av intervjupersoner var opp til meg, og jeg vurderte kandidatene etter deres arbeidsfelt, erfaring og stilling i forhold til temaet jeg forsker på. Først brukte jeg mitt eget nettverk for å få kontakt med mennesker som jobber i HR-avdelinger innen privat sektor. Etterpå ga snøballmetoden uttelling, og jeg fikk tak i andre intervju kandidater via anbefalinger og henvisninger. Det var ikke noen interessekonflikter mellom forskningsdeltakerne.

Forskingskvalitet er avhengig av forskers kompetanse, utforming av forsknings-spørsmål, metodevalg og prosjektgjennomføring. Kvaliteten på et intervju er påvirket av intervjuerens kompetanse og egenpresentasjon. Intervjuet skjer via direkte kontakt mellom forsker og intervju person. Hele intervju prosessen skaper opplevelser og erfaring for både forsker og intervjuobjekter. Intervju er bygget på kommunikasjon mellom to parter, og det kan skje at partene misforstår hverandre eller at forskeren feiltolker informasjonen respondenten gir. Et annet etisk aspekt er at forskeren kan påvirke svarene, for eksempel ved ubevisst å hinte om ønsket svar. Blandede metoder har sine utfordringer med integrering av kvalitative og kvantitative data i en studie. Kombinasjon

av primære og sekundære typer data for forskning krever ulike arbeidsmetoder og fleksibilitet for å kunne integrere resultatene i en kontekst. Creswell (2015) har utarbeidet kriterier for blandede metoder. De generelle reglene for bruk av akkurat den metoden ligger i problemstilling og forskningsdesign. Viktige punkter er også datainnsamling, dataanalyse, integrasjon og ikke minst kvaliteten på skrivingen.

Etiske vurderinger av hva som er riktig og galt, kan oppdages ved å observere det som skjer og ved bruk av sanselige opplevelser (Malnes, 2008). Hvordan kan jeg få frem den etiske sannheten og være troverdig? Bruk og forståelse av teorier skiller sak og vurdering. Operasjonalisering og datainnsamling er ikke påvirket av forskerens verdier eller synspunkter. Prosedyrer og systematisering av forskningsarbeid lar meg vise det logiske forholdet mellom teori, innsamlede data og resultater. Universitet i Stavanger tar ansvar for å sikre etterlevelse av god vitenskapelig praksis, og oppgaver med høy karakter blir lagret i biblioteksystemet BIBSYS. Tilgjengelighet av resultater er viktig for åpenhet i samfunnsforskning, kvalitetskontroll og for å sikre etterprøvnbarhet.

Personene som deltok i forskningen som informanter, ble informert om tema og formål på forhånd. De fikk samtykkeskjema om frivillig deltakelse i prosjektet på e-post 1 dag før intervjuet, og det ble bedt om tillatelse til å ta lydopptak av samtalen. Alle opplysninger som kan identifisere informantene i virkeligheten, ble anonymisert. Det betyr at respondentene fikk tilfeldige navn i prosjektet, og det står ingenting om deres arbeidsplass, kun hvilken privat eller offentlig arbeidssektor de har erfaring fra. Det som er viktig for prosjektet, er at respondentene har kunnskap om temaet, og derfor er profinformasjon om arbeidsfelt og stilling aktuelt. Intervjupersonenes bakgrunn og erfaring er varierende og kan trekkes inn for konteksttolkning av det som ble sagt under intervjuene. Informantene ble anonymisert med et nytt navn i datafilene, og det minimaliserer faren for å bli gjenkjent i teksten. Informantene har rett til å trekke seg fra prosjektet når som helst. Personlig informasjon om intervjuobjektene er behandlet konfidensielt, og det hindrer informasjonsbruk som kan skade enkeltpersonene som deltok i studien. Dette forskningsprosjektet er meldt inn til NSB (Norsk senter for forskningsdata). Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2019. Data med personopplysninger oppbevares internt ved behandlingsansvarlig forskningsinstitusjon frem til 01.09.2019. Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandling av personopplysninger. Deltakere som kan identifiseres i datamaterialet, har sine rettigheter, og hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Som forsker tar jeg ansvar for forskningsprosessen og viser respekt for kolleger og deres eiendom med kildehenvisninger. Respekt for andres arbeid, samt åpenhet og tilgjengelighet av resultater er viktig for samfunnet og for kunnskapsutvikling. Å innta forskerens rolle betyr at man identifiserer seg som profesjonell og unngår personlige meninger i forskningsarbeid. Både privat og offentlig sektor har bruk for samfunnsvitenskap og debattene den fører til. Forskning bør skape interesse, og Engelstad et al. (1996, s. 102) sier at «man bør holde kontakt med samfunnet og ikke mure seg inne i ensidige forskningsmiljøer» og anbefaler å bruke egen kunnskap og erfaring som hjelper oss forskere å stille relevante og gode vitenskapelige spørsmål.

4 Resultater

«Kombinert» forskning inkluderer både kvalitative og kvantitative metoder for å finne svar på forskningsspørsmålene. For å utvikle forståelse for hvordan arbeidsgivere profilerer seg gjennom stillingsutlysninger, analyseres stillingsannonser. I tekstanalyse innhentes kunnskap ved hjelp av tolkning og filtrering av informasjon fra teksten (Bratberg, 2017). Reliabel klassifisering av tekst er ett av kriteriene på objektivitet. Annonsetekstene er kategorisert basert på teori fra kapittel 2. Annonseinnholdet har en struktur og komponenter som handler om presentasjon av arbeidsgiveren, stillingsbeskrivelse, arbeidsoppgaver, krav og kontaktinformasjon. Ulike krav til arbeidssøkerne er klassifisert vha. kategorier fra Skadsdammens (1992) hovedområder for faglige og andre kvalifikasjoner. Kvantitativ innholdsanalyse tillater å uttrykke resultater i tallverdier og gir en kvantitativ beskrivelse av tekstinholdet.

Innen samfunnsvitenskap er konteksten og situasjonen vi analyserer fenomen i, viktig for objektiviteten og koblingen mellom resultatene og virkeligheten. Det kvalitative forskningsintervjuet er mer detaljorientert og følger opp de samme forskningsspørsmålene fra et annet perspektiv. Meningsfortolkning innebærer å finne frem til meningsstrukturer og betydningsrelasjoner. Intervjupersonene har varierende bakgrunn og erfaring. Noen av intervjupersonene har erfaring fra rekruttering, men jobber nå som veiledere for de som søker på jobb eller har en lederstilling på kontor. Det som kommer ut av intervjuanalysen, komplementerer funn fra analysen av annonseinnhold og tilfører nye aspekter. Det er to datakilder, og de er analysert hver for seg. Derfor er resultatene todelt og sammenlignet for å få den beste forståelsen av forskningsproblemstillingen. Denne forskningsstrategien kalles *konvergent validering* og går ut på at et fenomen undersøkes på to forskjellige måter, og resultatene viser om man får det samme eller ikke. Den konvergente tenkningen er bygget på systematisk analyse og vurdering basert på kriterier (Creswell & Creswell, 2018). Denne typen analyse henger sammen med vitenskapelig metode og instrumentell rasjonalitet. Resultatene viser seg etterprøvbare og gir vitenskapelig riktige konklusjoner.

Resultatene er utledet av en tematisk organisert analyse av annonser, både i form av innholdsanalyse og intervjuanalyse. Tematiseringen er basert på forskningsspørsmålet og delspørsmålene.

4.1 Resultater fra analyse av stillingsannonser

Rekruttering kan skje via ulike kanaler, men stillingsannonser på internett garanterer en god eksponering. For denne studien ble det samlet inn 273 annonser fra perioden 01.02.2019 til 28.02.2019 fra nav.no. På NAV sin nettside er annonsering kostnadsfritt og tilgjengelig for både arbeidsgivere og arbeidssøkere. Resultatene fra innholdsanalysen er presentert i dette kapitlet med eksempler fra stillingsannonser. Først ble 100 annonser analysert etter 28 kriterier. Det viste seg at ikke alle kriteriene var aktuelle for innholdsanalysen. Hovedkategorier ble formet og er presentert i tabeller 5,6 og 7 sammen med funn.

Ved hjelp av programmet NVIVO ble ordfrekvensanalyse utført for alle annonser. Selv om resultatene identifiserte de mest brukte ordene i annonsetekstene, krever de en kvalitativ tilnærming. Samme ord er brukt i ulike hovedkategorier for arbeidsoppgaver, bedriftsbeskrivelser og noen ganger personlige egenskaper. Videre analyse og kategorisering ble utført ved bruk av både MS Excel og Word. Tabeller 5, 6 og 7 presenterer både kategorier for de kvalitative og kvantitative elementene som ble plukket som hovedtrekk fra tekstanalysen. Mer detaljerte beskrivelser av de ulike annonsetekst-delene er analysert hver for seg med tanke på forskningsspørsmålene.

4.1.1 Arbeidsgiveres krav og egenpresentasjoner

Annonsenes tekstlengde varierer fra en til fire sider, og gjennomsnittet er 2,5 sider per annonse. Nesten alle annonsene har en tradisjonell tekststruktur hvor stillingsbeskrivelsen kommer først. Arbeidsoppgaver og kvalifikasjoner følger deretter. Informasjon om hvordan man søker på stillingen og bedriftsbeskrivelse kommer sist. Tabell 5. viser resultatene fra den kvantitative innholdsanalysen og hvilke kodeskjemaer som brukes til å klassifisere informasjon om arbeidsgivere og deres krav i jobbannonsene.

Tabell 5. Oversikt over hovedkategorier og kriterier for arbeidsgiveres krav og egenpresentasjoner.

Hovedkategorier	Kriterier	Variabler for ordsøk	Antall av gjentakelser
Informasjon om arbeidsgivere	Fakta informasjon	Ansatte tall	171
		Etableringsdato	41
		Omsetning	23
		Største «i noe»	95
Bransjekunnskap		80	
Kjerneaktiviteter	Internasjonal	Internasjonal	30
		Hovedaktiviteter	3
Hovedmål		6	
Hvorfor de gjør det de gjør	Formålet	Formålet	11
		Verdier	41
Faglige krav for arbeidssøkere	Utdannelse	Høyere	70
		Master	52
		Bachelor	89
		Formell utdanning	21
	Yrkeserfaring	Relevant erfaring	55

Personlige krav	Personlige egenskaper	Selvstendig	81
		Strukturert	78
		Fleksibel	70
		Nøyaktig	63
		Engasjert	60
		Samarbeidsevner	43
		Ansvarlig	40
		Løsningsorientert	40
		Gode fremstillingsevner	33
		Gode kommunikasjonsevner	29
Andre eller overlappende kategorier	Kom fra ordfrekvensanalyse	Fellesskap	23
		Samarbeid	218
		Muntlige fremstillingsevner	29
		Kvalitet	127

Ved hjelp av ordfrekvensanalyse ble de mest brukte ordene i annonsetekstene plassert i hovedkategorier. Imidlertid var det noen ord som havnet i flere hovedkategorier. Denne overlappingen viser at det er en sammenheng mellom variabler og kategorier. Dette beskrives nærmere nedenfor. De mest kreative delene av annonsene er beskrivelsene av stillingen og arbeidsgiveren. Stillingsbeskrivelsene er ofte korte og kombinerer forventningene til den nye ansatte og presentasjon av vanlige arbeidsoppgaver. Eksempelet nedenfor er hentet fra en rekruttererstillingsbeskrivelse.

Vi søker etter en ny medarbeider som kan hjelpe oss å finne de kandidatene vi trenger til å løse oppgavene som våre kunder gir oss. Den vi leter etter er systematisk og takler en hektisk hverdag. Du har god erfaring med rekruttering og oppfølging av medarbeidere og du er flink til å pleie nettverket ditt og trives med å være i kontakt med andre mennesker.

Den andre eksemplet er tatt fra en annonse hvor stillingen ikke er spesifisert. I stedet for stillingstittel spør de: «Vil du være med å utvikle HR strategier og organisasjonen i NOFO?». Stillingsbeskrivelsen som følger er tatt fra samme annonse:

Vi ser etter en person som kan jobbe både operativt og strategisk. Du har en profesjonell innstilling, viser omsorg og oppnår lett tillit. Du er prosjektrettet og finner de gode løsningene for å få resultater.

Stillingsbeskrivelsen peker på hvilke arbeidsoppgaver og hvilken type kvalifikasjoner som er aktuelle for den stillingen. Alle de 273 annonsene har de to nevnte delene, og i stor grad er de beskrevet ved hjelp av nøkkelord. Noen få annonser presenterer arbeidsoppgaver og ønskede kvalifikasjoner mer detaljert og er skrevet med hele setninger. Arbeidsoppgaver henger sammen med krav til faglige kvalifikasjoner og personlige egenskaper. Erfaring står som mest relevante kompetanse. De fleste annonsene som er undersøkt i denne analysen, har krav om formell utdanning. Veldig få nevner videregående; de fleste vil ha høyere utdannede kandidater fra et studiefelt som passer til stillingen. Det er en del stillinger hvor kravet til høyere utdanning kan erstattes med erfaring, men de spesifiserer ikke hvor mange års erfaring. Påkrevd yrkeserfaring i annonsene varierer fra noen år til over 10 år. Det er logisk at det er lederstillingene som har krav om flere års erfaring. I tillegg er internasjonal arbeidserfaring foretrukket. Andre kriterier er knyttet til bransjekunnskap og/eller arbeidssektor. De fleste arbeidsgiverne faller inn under kategorien som vil ha

arbeidserfaring fra 1 til 5 år fra den aktuelle bransjen (olje og gass, regnskap, forsikring, kundeservice, administrasjon, personalkoordinering, rådgivning, prosjekt-kontroll, dokumenthåndtering, krisehåndtering, bemanning osv.). I teorien skilles det mellom to typer stillingsbeskrivelser: den tradisjonelle og den andre, som er dynamisk og krever fellesskap. Det som står i annonsene, er stort sett tradisjonelle stillingsbeskrivelser med detaljerte forklaringer av ansvar og plikter. Noen få annonser er dynamiske og har rollebeskrivelser som utdyper forholdet til andre stillinger i selskapet.

Fellesskap er nevnt 23 ganger i 273 annonser, ofte i forbindelse med presentasjon av felles mål og arbeidsmåter. Det er kun to annonser hvor fellesskap er presentert som måten de jobber på.

Hos oss får du en variert og spennende arbeidshverdag med fokus på kvalitet og fellesskap. Vi jobber i team og mange oppgaver løser vi i fellesskap eller i tett samarbeid med andre avdelinger.

En type ferdighet er dominerende i både beskrivelse av arbeidsoppgaver og krav til personlige egenskaper: *samarbeid* med ulike partnere, *samarbeidsevner*, *samarbeidsvilje*, kommunikasjon og *samarbeid* finnes 218 ganger i annonsetekstene. Faglige krav varierer, mens krav til språkkunnskap er stilt i de fleste annonsene, både om norsk og engelsk. *Muntlige fremstillingsevner* er nevnt i 29 annonser. Kun en del av de aktuelle stillingsannonsene krever direkte kontakt med kunder. Teknologisk utvikling setter større press på IT-kunnskap. Det viser seg at ulike stillinger har lignende krav når det gjelder IT-verktøy. Mer enn 80 % av annonsene har krav til god kompetanse i bruk av MS Office programpakke; arbeidsgiverne bruker forskjellige ord for dette i kravbeskrivelsene, og det som dukket opp oftest, er oppgitt i en resultattabell nedenfor (tabell 7). Også andre programvarer, som SAP, Visma, Oracle, Agresso og lønnsystemet OCS HR er etterspurt av arbeidsgiverne. Dette stemmer med Hagen og Gulvik (2016) sine prediksjoner om at bruk av teknologi blir viktigst for suksess i arbeidslivet fremover.

Personlige egenskaper er nevnt i 98 % av annonsene. Den kvantitative innholdsanalysen av personlige egenskaper i stillingsannonsene viser hvilke ferdigheter som er mest etterspurt blant arbeidsgivere innen økonomi- og administrasjonsbransjen i Rogaland. Resultatene er sammenlignet med trender for personlige egenskaper fra WEF-rapporten i kapittel 6. Fem av de mest etterspurte egenskapene for kandidater i Rogaland var: selvstendig, strukturert, fleksibel, nøyaktig og engasjert. I tillegg var det mange arbeidsgivere som ville ha en kandidat som er ansvarlig og løsningsorientert og har gode samarbeids-, fremstillings- og kommunikasjonsevner.

I teorien er det miljøbevissthet, kvalitet og kostnadseffektivisering som står i fokus for fremtiden. Miljøbevissthet er lite synlig i stillingsannonsene. Bærekraftige beslutninger og løsninger er nevnt i 7 annonser, noe som tilsvarer litt over 2 %. *Kvalitet* viser seg å være viktig i mange annonser (127 treff) og er nevnt i ulike kontekster: arbeidsgiveres mål om å levere bedre *kvalitet* på tjenestene og sikre *kvalitetskontroll* av data. Dette handler nærmere bestemt om *kvalitetssikring*, bruk av *kvalitetssystem*, leveranse av *kvalitet* i alle ledd, krav til *kvalitetsbevisst* kompetanse og stillinger innen *kvalitetsutviklingsarbeid*. *Kostnadskontroll*, *oppfølging* og *reduksjon* av *kostnader* er aktuelt i 10 annonser og er relatert til arbeidsoppgaver. De ovennevnte eksemplene

bekrefter at analysen av fokusområder i annonsene er kompleks fordi ulike deler av annonsene henger sammen og overlapper.

Stillingsannonser er en måte å sende budskap om bedriften til omverdenen på. Dette argumentet forsterkes av merkevarebyggingsteori. Virksomheter er avhengige av sitt renommé for å skaffe både kunder og dyktige ansatte. Hva folk tenker der og da når de leser en stillingsannonse, kan påvirke lysten til å arbeide for akkurat den arbeidsgiveren i både positiv og negativ retning (Mikkelsen & Bjaalid, 2014). Hovedtrekkene i organisasjonsbeskrivelsene i denne studien er identifisert ved hjelp av eksempler nedenfor.

Internasjonale virksomheter oppgir informasjon om omsetning, antall ansatte og land de har etablert seg i. De fleste norske selskaper skriver også etableringsdato og antall ansatte. Mer enn halvparten av arbeidsgiverne velger å inkludere kvantitativ informasjon i beskrivelsen av bedriften. Offentlige arbeidsgivere, som kommuner, skriver gjerne om antall innbyggere og geografisk plassering i regionen. Dette illustreres med et par eksempler:

Sola er en mellomstor kommune med rundt 26 000 innbyggere, sentralt beliggende på Nord-Jæren - i hjertet av den dynamiske Stavanger-regionen. I 2018 kom Sola på 10. plass i kommunebarometeret, som rangerer de 422 kommunene i landet basert på kommunens tjenester og økonomi.

Karmøy kommune ligger i Nord-Rogaland og er regionens største kommune med mer enn 42000 innbyggere. I kommunen er det ca 3000 ansatte i hel- og deltidsstillinger og kvalitet, respekt og ansvar er verdiene som ligger til grunn for vår organisasjon. Karmøy kommune - kommunen som vil at du skal lykkes.

Det andre som var felles for offentlige arbeidsgivere, var presentasjon av verdier og forklaring på hvorfor de gjør det de gjør. Noen av de internasjonale og store norske selskapene har også nevnt formål og kjerneverdier. Et eksempel er hentet fra Veidekkes annonse:

Fremtiden må være bærekraftig. Derfor har vi forpliktet oss til FNs to graders mål, og det tar vi med oss inn i våre prosjekter. Så det er bra hvis du deler dette målet med oss. Vi har mange miljøprosjekter innen samferdsel, infrastruktur, boliger, forretningsbygg og skoler, for å nevne noen.

Det var ikke alle arbeidsgivere som presenterte sine kjerneaktiviteter. De fleste arbeidsgivers presentasjoner er sentrert rundt fakta istedenfor kvalitativ informasjon om arbeidsmiljø og verdier. Det er ulike ting som er nevnt i arbeidsgivernes selvbeskrivelser. Det varierer etter hva slags produkter de lager, systemer de bruker, og kunder de jobber med, samt ambisjoner for fremtiden. De selskapene som har vokst mye i det siste, deler gjerne det i annonsene. Hvis arbeidsgivere er størst eller best i noe (f.eks. kåret til beste arbeidsplass) er dette gjerne også nevnt i annonseteksten. Internasjonale bedrifter gir en tydelig presentasjon av sine mål og verdier og en forklaring på hva de gjør. Norske arbeidsgivere identifiserer sektoren og/eller bransjen de opererer i, gjerne med spesialisering og hvem som kan ha bruk av det.

MOYO er et bemanningselskap, med kontor i Stavanger. Vår kjernevirksomhet er formidling av prosjektansatte MOYO-medarbeidere til alle deler av næringslivet, både privat og offentlig sektor. MOYO tilbyr også rekruttering og rådgivning innen personal og HR.

Mayo bedriftsprofil er etablert for potensielle søkere samt nye kunder. Av alle 273 utlyste annonser, kommer mer enn 40 % fra bemanningsbyrå. De mest aktive er Manpower, Hytech Personnel, Personalhuset, Fabi, Adecco, Management 4 U og Q10 personell. Totalt var det 18 ulike bemanningsbyrå som utlyste annonser på vegne av sine kunder eller søkte på medarbeidere via stillingsannonser i løpet av 1 måned. Teori beviser at rekrutteringsprosessen er kostbar og krever faglig kompetanse. Tall fra bemanningsbyråene bekrefter etterspørselen etter innleid arbeidskraft i Norge.

4.1.2 Motivasjonsfaktorer i stillingsannonsene

Tidligere forskning har dokumentert at indre motivasjon har positiv effekt på ansattes adferd i organisasjonen. I teorien henger motivasjonselementer sammen med belønningssystemer og er gruppert i indre og ytre. Funn fra annonsene viser at mer enn 90 % av arbeidsgiverne kombinerer både indre og ytre motivasjonselementer i stillingsannonsene. Oversikt over motivasjonselementer i jobbannonsene står i Tabell 6. Selv om det ikke er oppgitt lønnsnivå i annonsene, nevner de fleste arbeidsgivere konkurransedyktige betingelser, og mange inkluderer goder som forsikrings- og pensjonsordninger, aksjeprogram for ansatte, plassering i lederetasje, transport til og fra jobben, erfaring fra internasjonalt anerkjent selskap, fordelsprogram og fleksibel arbeidstid. Indre motivasjonsfaktorer er mer varierende. Arbeidsgivere lover et godt og motiverende arbeidsmiljø, aktive og engasjerte kollegaer, utviklings- og karrieremuligheter, åpent kontor, solid produktopplæring, utfordrende og varierte arbeidsoppgaver, oppfølging og karriereveiledning.

Tabell 6. Oversikt over motivasjonskriterier i jobbannonsene.

Hovedkategorier	Kriterier	Variabel for ordsøk	Antall av gjentakelser
Hva tilbyr arbeidsgivere?		Vi tilbyr	157
Motivasjons faktorer	Indre faktorer	Faglige utviklingsmuligheter	6
		Faglige utfordringer	7
		Utfordrende oppgaver	43
		Spennende oppgaver, fagmiljø, kunder	130
		Trivsel	81
		Utvikling	204
		Læring	62
		Relasjoner	52
	Nettverk	30	
	Ytre faktorer	Konkurransedyktige betingelser	54
Pensjonsordninger		34	
Forsikringsordninger		35	
Fleksibel arbeidstid		19	

Trivsel på jobb er viktig for motivasjon; dette er bevist i tidligere forskning og teori. 4 arbeidsgivere har fokus på arbeidsmiljø og skriver om arbeidsglede. Flere nevner trivelige kollegaer og ønsker kandidater som trives med arbeidsoppgavene. *Trivsel* på

jobb og/eller i arbeidsmiljøet samt trivsel med arbeidsoppgavene er nevnt i 81 annonser. Faglig og personlig utvikling kommer fra indre motivasjonsfaktorer. *Utvikling* i ulike kontekster er et veldig populært ord blant arbeidsgivere. 204 forekomster av *utvikling* i annonsetekstene handler stort sett om videre kompetanseoppbygging og egenutvikling innen bedriften. HRM-teori påpeker at rekruttering bidrar til læring og utvikling av en organisasjon. *Læring* er et mindre brukt ord enn *utvikling* i annonsene, men til sammen opptrer de i mer enn 90 % av annonsene.

Å være proaktiv har ikke nådd topplisten blant egenskapene, men begrepet er brukt mye i forbindelse med relasjonsbygging. Bygging av relasjoner og nettverk står nevnt i 30 % av annonsene. Noen arbeidsgivere går så langt at det å ha omfattende personlige nettverk med relevante aktører i bransjen samt kjennskap til lokalmiljøet står i kompetansekravet. Andre nevner at bruk av personlige nettverk skal være en del av arbeidsoppgavene.

Det vil være nødvendig å anvende både sosiale nettverk og ditt eget personlige nettverk, i tillegg til bedriftens databaser og systemer.

Disse eksemplene illustrer poenget at noen av motivasjonsfaktorene, som f.eks. faglig og personlig utvikling, kan bidra til utvidelse av nettverk og relasjonsbygging. Det er et krav som samtidig kan være en motiverende faktor for dem som ønsker å utvikle sine faglige nettverk ytterligere.

4.1.3 Digitalisering. Informasjons- og kommunikasjonskanaler knyttet til stillingsannonser

I teorikapittelet forklares det hvordan teknologisk utvikling og digitalisering skaper omstillingsbehov og krever nye forretningsmodeller og ny kompetanse (Saebi, 2016). Det er kun én arbeidsgiver som bruker informasjon om attraktive og fleksible forretningsmodeller i sin bedriftsbeskrivelse. Kompetansekravene til kandidatene er beskrevet tidligere. Omstillingsbehov ble fanget opp i stillingsannonsernes tekst ved hjelp av ordsøk. *Omstilling* og *endring* er synonymer, og sammen ble de nevnt i 67 annonser, i varierende kontekster. Noen mener at «*interesse for og evne til å motivere og engasjere mennesker i omstilling*» er en personlig egenskap. Andre vil at kandidater skal klare å jobbe under omstillingsprosessen som skjer i virksomheten. Resten plasserer evne til omstilling under kvalifikasjonskrav. *Nyskaping* er lite aktuelt i stillingsannonserne som er undersøkt. Totalt ble dette begrepet nevnt 5 ganger blant selskapets verdier. Organisasjoner tilpasser seg fornyelser i samfunnet, og trender fremmer endringer. Kjerneverdier definerer tankesettet og de veiledende prinsippene som former organisasjonskultur og er avgjørende for hvordan ting skjer i en organisasjon. Innovasjon av forretningsmodeller er en viktig kilde til konkurransefortrinn, og innovasjoner kommer fra virksomhetens formål og grunnene til at de gjør hva de gjør (Andreassen, 2016). Fra fagartikler vet vi at innovasjoner er relatert til omstilling og endringsprosesser. Flertallet av arbeidsgiverne bruker *innovasjon* i bedriftsbeskrivelsene i annonsetekster når de snakker om *innovativt fagmiljø*, *innovative løsninger*, *innovative produkter* og *innovative tjenester*. *Innovasjon* dukker opp i 56 annonser, noe som utgjør ca. 20 Mer detaljerte resultater fra jobbannonserne står i Tabell 7.

Tabell 7. Oversikt over digitale kanaler i jobbannonsene og resultater fra ordsøk relatert til digitalisering, utvikling og innovasjon.

Hovedkategorier	Kriterier	Variabel for ordsøk	Antall av gjentakelser
Digitale kanaler koblet til annonser	Nettside	Hjemmeside (www.)	259
	Sosiale medier	Facebook Twitter Blogg LinkedIn Instagram	33 17 15 11 10
Andre	Teknologisk utvikling og omstillingsrelaterte begrep	Digital	73
		Omstilling	16
		Endring	51
		Innovativ	56
		Teknologi	31
		Verktøy	37
		IT	23
		Datakunnskaper	17
		Systemer	44
		Database	14
IT kunnskap	Programvarer	Nyskaping	5
		Excel	58
		Powerpoint	5
		SAP	71
		Word	7
		Visma	49
		Public 360	4
MS Office	9		

Digitale verktøy, digitale løsninger, digitalisering av prosjekter og digital kompetanse er relatert til innovasjon og utvikling i annonsene og ble oppdaget i 20 % av alle annonsene. Teori tyder på at digitalisering skaper nye stillinger, og det stemmer med resultatene fra denne studien. Stillinger som er skapt av digitalisering, er serviceinnstilt rådgiver/regnskapsfører med digital kompetanse, digitaliseringssjef, matrikkelfører – by og samfunnsplanlegging: kart og digitale tjenester og digital forsikringsrådgiver.

Hjemmesiden til arbeidsgiveren ble oppgitt i ca. 95 % av annonsene. 33 arbeidsgivere foreslår å følge selskapet på Facebook, 17 bruker Twitter, 15 skriver blogg, 11 har koblet annonsen til en LinkedIn-konto og 10 inviterer til å følge selskapet på Instagram. Ved hjelp av digitale tjenester får lokale selskaper tilgang til det globale markedet. Det å være internasjonal brukes ofte som skryt i annonsene. 30 annonser bruker begrepet *internasjonal* for å beskrive bedriftens aktiviteter, f.eks. internasjonal leverandør, operasjoner innenfor olje- og gassektoren både nasjonalt og internasjonalt, innovativ og internasjonal profil, og erfaring med operasjoner i Norge og internasjonalt. Andre bruker det også i virksomhetsbeskrivelser: et internasjonalt arbeidsmiljø, og tilbyr jobb med spennende internasjonale kunder.

4.2 Resultater fra forskningsintervjuene

De fire intervjuene er transkribert og utgjør 7750 ord eller 14 sider med tekst. Rekrutteringsprosessen er i stadig utvikling, og digitale teknologier åpner et globalt arbeidsmarked for menneskelige ressurser. Sosiale medier får større rolle i arbeidshverdagen. Resultatene fra intervjuene viser hvordan arbeidsgivere får tak i arbeidskraft innen økonomi-, administrasjons- og kontorbransjen i Rogaland og hva som er fokus i rekrutteringen.

4.2.1 Rekrutteringsprosessen i ulike bedrifter

Måten rekruttering foregår på, varierer fra bransje til bransje. Thomas rekrutterer erfarne mennesker som kan komme inn og utføre jobben med en gang. Oljebransjen er på opptur nå, og det er mange selskaper som trenger folk til ulike prosjekter. Han ser etter spesialister på forskjellige områder og rekrutterer dem til mange kunder.

Noen få ønsker seg en fast jobb i en bedrift, men det er veldig mange konsulenter som har det som en måte å jobbe på. I vår bransje er det ofte slik at de store selskapene har avtaler med flere leverandører av konsulenter som vi er i konkurranse med. Når vi rekrutterer, så er det mer det tekniske selskapet krever, og kandidater oppsøker gjerne oss. Vi leter etter kandidater i vårt system og har dialog med de som er rette for stillingen. Etterpå presenterer vi kandidatene for kunden med tilgjengelighet, timerate og når de kan starte. Kunden tar kontakt med oss angående hvilke kandidater de ønsker å gå videre med.

Thomas

Veilederne for arbeidssøkerne Jonas og Anita sier at det er mange annonser på Nav og Finn.no, men det er mange stillinger som ikke er utlyst der, spesielt for små lokale bedrifter. Det er lurt å oppsøke arbeidsgivere direkte og ha en dialog om mulighetene i deres selskap. Siri, som jobber i bemanningsbyrå, får vanligvis kravspesifikasjoner fra kundene. Det varierer fra kunde til kunde, men erfaring viser at jo bedre forklart kravene er, dess bedre kandidater finner de.

Vi vil helst besøke bedriften for å kunne se hvordan det er der, hvem som skal trives med å jobbe der. Er det et ungt miljø eller gammelt miljø, er det høyt under taket, er det mye latter og liv, er det et åpent kontorlandskap? Sånne ting som kan være små faktorer, er viktige for oss å vite både for kunden og den som skal jobbe der. Når vi har fått det vi kan fra kunden, så begynner vår rekrutteringsprosess. Enten lager vi en annonse eller vi får ikke lagd en annonse. Vi har veldig mange kandidater som har registrert seg i vår database. Det er noen av dem som jeg ser kan være aktuelle, og vi kunne selvfølgelig bruke dem, eller vi ser ut fra annonsen hvem som vil passe best her. Da tar vi først et 1. gangs intervju på telefon, et kort intervju – bare går igjennom CV-en og ser om det stemmer det de har skrevet til oss. Vi som er rekrutterere hos bemanningsbyrå, blir nysgjerrige og ringer og spør om det fins mer mellom linjene – og det gjør det ofte. Hvis det viser seg at det er noe vi kan gå videre med, tar vi dem med på et nytt intervju. Da går vi igjennom det vi kaller et dybdeintervju. Vi sjekker om det er samsvar mellom cv-en og den kompetansen de har sagt de har, og ikke minst hvem de er som personer. Det er viktig å presentere hva bedriften tilbyr for kandidaten også. Det å finne den beste matchen er det vi jobber med for begge parter.

Siri

Thomas driver ikke med annonsetekst, men Siri forteller at de som vet mest om kunden og kan gi et best mulig bilde, skriver annonser. Thomas er rekrutterer, men skriver ikke stillingsannonser. Det finnes en markedsavdeling som utlyser annonser på hjemmesiden. Men Siri skriver annonser selv hvis det trengs. De fleste på hennes arbeidsplass har vært på et annonsekurs, men siste utkast til annonsen går gjennom kvalitetssjekk på markedsføringsavdelingen i Oslo.

4.2.2 Krav og belønning i økonomi- og administrasjonsbransjen

Det som er viktigst for arbeidsgivere som trenger erfarne ansatte, er at de kan jobben. Å treffe kandidaten er aktuelt, men det er behov for mennesker med spesielle kompetanser, og de rekrutteres fra hele verden. Thomas har dialog med mennesker fra India og Filippinene og merker at det er tekniske ting på CV-en og erfaring fra Norge som er de viktigste kravene. Arbeidsgivere vil ha ansatte som er kjent med arbeidsmiljøloven og hvordan folk jobber i Norge.

Det er oftest blant de store bedriftene som har 50–100 på en avdeling at det ikke nødvendigvis er personlighet som er det viktigste. Det kan godt være det blir det, men det er ikke det de velger ut fra. De plukker folk som matcher de kravene de har på sånne type stillinger. De skal inn og gjøre jobben i et system, de trenger det tekniske for det de skal. Hvis de ansetter folk for faste stillinger, så er det en helt annen prosess. Da er det litt mer om hvem du er som person. Passer du inn hos oss? Har du den rette profilen? Og da vil de bruke tid på å bygge det opp.

Thomas

Den største motivasjonen for kandidater er at selskapet tar godt vare på medarbeidere som blir midlertidig ansatt i andre bedrifter, og at de er helt likestilt med faste ansatte. Det er en del ekstra goder i tillegg til bare lønn (forsikring, lagbyggingsturer, hytte og diverse du kan delta på og betaler med poeng du får for hver måned du jobber). I tillegg er konsulenter bedre betalt enn sine kollegaer på prosjektene fordi de tar større risiko for eventuell nedbemanning. Jonas forteller at det er stor konkurranse i økonomi- og administrasjonsbransjen – mange vil ha den typen jobber. Arbeidsgivere vil ha flinke folk som skal passe inn i miljøet i bedriften. I tillegg ser de etter rett kompetanse – helst oppdatert – og nye kompetanser. Anita opplever at det er veldig mange som har tatt økonomiutdanning i Norge og kommer til et marked som ikke trenger dem lenger.

Bransjene økonomi, finans, revisjon og regnskap har endret seg veldig: Før trengte man mye bemanning innen finans, men ikke nå lenger. Det er systemer som overtar stillinger innen finans og regnskap. Kampen om jobbene blir hardere. Jeg tror veldig på at nettverk har mye å si for å få jobb. Nettverk er ikke familien din som skaffer deg jobb, men det er venner av venner som hjelper deg inn i markedet. De som ikke kjenner noen, vil jo ha større problemer, for de fleste stillinger blir ikke lyst ut.

Anita

Siri ser at det er forskjellige krav og forventinger til nyutdannede og de med erfaring. Innen økonomi og finans må du ha en del kunnskap. Ting kan læres, men hva som er i bunnen er veldig viktig for arbeidsgivere. For dem med erfaring går det på hvilke typer systemer de kan og hvilken bransje de kommer fra, spesielt i Stavanger hvor det er mye

olje- og gassvirksomhet. Bransje- og produktkunnskap er relevant for å være attraktiv på arbeidsmarkedet, samt en viss kompetanse i bunnen. Siri merker også høyere krav om formell kompetanse. «På de nyutdannede ser arbeidsgivere litt annerledes: Hvem er de som personer? Er de rettet mer mot systemer og den slags, er det veldig bra i dag – og gode karakterer også.»

4.2.3 Digitalisering og rekruttering i fremtiden

Thomas vurderer det slik at et stort selskap han jobber for (har over 1000 ansatte), er veldig usynlig og bruker lite penger på markedsføring. De har kun en vanlig LinkedIn-konto, ikke betalingsvarianten. LinkedIn bruker han for å se hvilke kandidater som er registrert i systemet den siste tiden. Thomas har nylig ansatt folk som har kommet via tips fra en kontakt han har på LinkedIn. Det er hjemmesiden til selskapet de bruker mest. Selskapet han jobber for, publiserer annonser på egen hjemmeside, og det er nettverktøy som plukker opp annonser fra forskjellige sider, og da dukker de opp på ulike jobbsøksnettsider. Bedriften bruker ikke Finn eller NAV. Han mener at selskapet gjennom mange år har fått et veldig godt rykte i konsulentbransjen slik at de fleste han snakker med, har fått anbefaling fra venner, familie og kollegaer. Selskapet har en egen database for å registrere de som ønsker å jobbe for bedriften.

Siri forteller at det å bli sett på ulike sosiale medier, gir bedre tilgang til målgruppen de ønsker å få tilgang til. Noen kunder kjøper annonsepakker (som mange arbeidsgivere gjør med faste stillinger), mens andre velger en gratis variant på Finn.no. De bruker Snapchat, Facebook, LinkedIn og Instragram, og hvis det er et veldig spesielt yrke de trenger folk til, utlyser de annonsene i aktuelle tidsskrifter.

Vi hadde noen annonser på kundesenteret hvor gjennomsnittsalderen var veldig lav. Da bruker vi alltid på Facebook, fordi det er der de er. De er ikke så mye på Finn. Selv om du ikke søker jobb, abonnerer du gjerne på Finn, men det er klart at hvis vi må få tak i folk, så må vi se på nye rekrutteringskanaler som bidrar. Ved hjelp av Instragram, for eksempel, kan annonsen gjøres levende gjennom å filme litt fra arbeidsplassen. Det gir mulighet til å kunne se litt mer, få innblikk i det du søker – annonser trenger ikke å være så kjedelige.

Siri

Utfordringen med rekruttering innen oljebransjen er at alle vil ha samme type folk samtidig, mener Thomas. Han husker at det for noen år siden var veldig enkelt å få tak i spesialister, spesielt i oljebransjen, fordi alle var ledige på grunn av krisen. Han ser også at det allerede er mange som kommer for jobb fra India, og generelt har noen bransjer et veldig internasjonalt miljø.

Utfordringen er at behovet for spesialister med aktuelle kompetanser plutselig ble veldig stort, og da ble det tomt for menneskelig ressurser i Norge. Man må begynne å lete i utlandet og få folk tilbake som kanskje har vært her tidligere. Hadde de bare spurt for et halvt år siden, så kunne vi sendt dem videre til Randaberg, Aker og andre, og da hadde det vært litt enklere, men det er ikke slik det fungerer. Alt skjer samtidig.

Thomas

Jonas ser fordeler og ulemper med nåværende arbeidssøksystemer. På en side er det enklere å vurdere folk ut fra deres CV og bruke PC. Derimot er det mange som har større behov for å kunne presentere seg og å vise seg frem. Han har truffet mennesker som kan lite eller ikke noe IT, og da klarer de ikke å sende søknad eller CV selv, men det er ofte folk som kommer fra enklere yrker som krever lite eller ingen utdanning.

De som har de største utfordringene foran seg, er mennesker uten formell utdanning, mennesker som ikke har ferdigheter i IT og andre digitale verktøy. Noen tror det er en selvfølge, med det er ikke det. Det er stor forskjell mellom de som kan og ikke kan.

Jonas

Anita er bekymret for at antall jobber blir færre og færre på grunn av digitalisering. Hun mener at de jobbene som har vært enkle, hvor folk uten utdanning kunne jobbe, blir borte.

Før kunne man jobbe med å skanne bilag uten utdanning. I dag må du minst ha bachelor, helst master. På den annen side sier mange at det ikke trengs så mange med master, heller flere fagarbeidere. Det går veldig opp og ned, fordi når det er mange med høy utdanning, så vil de ha andre med lavere utdanning fordi det koster bedriften mindre, tenker man i Norge. Akkurat nå tjener fagarbeidere mer enn for eksempel siviløkonomer. Ting har snudd veldig.

Anita

Teknologiutviklingen har påvirket rekrutteringen, og Siri bruker gjerne Skype når det er umulig å møte kandidater på kontoret for intervjuet. Siri får CV-er fra mange arbeidssøkere fra hele Norge og Europa. Hun vil i hovedsak gjerne møte kandidatene, og det vil kundene hennes også, men i noen situasjoner kan ikke gode kandidater komme for å møte på stedet. Siri har prøvd videointervju, og hun ser på det som en ny metode som fungerer. I tillegg sier hun at systemer tar over, og at alle må registrere seg i databaser.

Digitalisering og rekruttering har kommet langt, men vi er nødt til å ha en viss dialog via telefon for eksempel. Vi trenger ikke alltid å treffe kandidater, men du må likevel ha en eller annen form for menneskelig kontakt. Kundene spør om vi har truffet kandidaten. Det var en kunde som så på CV-en til en kandidat og sa at det ikke var den beste kandidaten. Likevel overtalte jeg henne til å foreta et videointervju. Resultatet var overraskende for kunden, og hun mente det var en strålende kandidat etterpå. Den måten kandidaten svarte på spørsmålene under intervjuet og reflekterte over fakta fra CV-en på, hjalp ham til å vise seg frem som en god kandidat.

Siri

Siri opplever at digitalisering og teknologiutvikling lar ting gå raskere. Kvaliteten blir bedre, alt kan lastes opp, man trenger ikke å kopiere noe osv. Bemanningsbyrået hun jobber i, kan tilby kunden et mye bredere og større produkt enn det de kunne før. Rekrutteringsutfordringen nå er litt mangel på kandidater, mener Siri. Hun ser at det er mange som har tatt nye veier i den nedgangstiden oljekrisen har forårsaket. Dette har ført til et skifte som innebærer mer digitalisering og ikke minst effektivisering i flere bransjer.

Stillingene har blitt skrudd rundt. Det som var før – mye støtteroller og funksjoner, enklere regnskapsjobber, økonomijobber – systemer har tatt over. Vi må tenke nytt. Vi må si til kundene våre at de også må endre seg – ta kandidater som de ikke har bedt om. Det med endring er også en utfordring, mangel på kandidater innenfor visse områder gjør at kanskje arbeidsgivere må vurdere kandidater med litt av kompetansen og ikke hele pakken.

Siri

Fremtiden er digital, med nye og mer effektive systemer, men hun mener at rekruttering aldri vil komme vekk fra det å snakke med folk. Digitale teknologier og systemer tar over administrerende arbeidsoppgaver, og dette vil skje i stor grad framover også. Men det å ha tid til å snakke med folk, bruke tid på intervjuer og ivareta og følge opp nye ansatte på arbeidsplassen, vil ikke forsvinne, mener Siri.

4.3 Oppsummering – hva vet vi så langt?

Bruk av blandede metoder utvider forståelsen av et fenomen fra ulike perspektiver og gir mer dekkende beskrivelser (Brinkmann, Tanggaard & Hansen, 2012). Fusjon av resultatene fra den kvalitative og den kvantitative analysen gjør det mulig å svare på forskningsspørsmålet om arbeidsgiveres presentasjoner. I tillegg tegner resultatene et helhetsbilde av problemstillingen om kampen for arbeidskraften.

De fleste arbeidsgivere vil ha kandidater med høyere utdanning fra et studiefelt som passer til stillingen. Påkrevd yrkeserfaring i annonsene varierer fra noen år til over 10 år. De fleste arbeidsgiverne faller inn under kategorien som vil ha arbeidserfaring fra 1 til 5 år fra den aktuelle bransjen. Språkkunnskap kreves i de fleste annonsene, både i norsk og engelsk. Muntlige fremstillingsevner er aktuelle i stillingsannonsene som ikke krever direkte kontakt med kunder. Ulike stillinger har lignende krav når det gjelder IT-verktøy, og et flertall av arbeidsgiverne krever avansert bruk av flere programvarer. Erfarne rekrutterere bekrefter at det som er viktigst for arbeidsgivere, er at kandidaten kan jobben. De bekrefter også at kravene til formell kompetanse er høyere enn de var før. For å være en attraktiv kandidat må nyutdannede vise hvem de er som person og hvilke interesser de har som passer for akkurat den arbeidsgiveren, i tillegg til gode akademiske resultater. Personlige egenskaper er viktige i alle type stillinger. De mest etterspurte egenskapene innen sektorene økonomi, administrasjon og kontor ser ut til å være struktur, fleksibilitet, nøyaktighet, engasjement og fremstillings- og samarbeidsevner.

De fleste arbeidsgiverne tilbyr konkurransedyktige betingelser, og mange inkluderer goder som forsikrings- og pensjonsordninger og aksjeprogram for ansatte. Arbeidsgiverne lover et godt og motiverende arbeidsmiljø, aktive og engasjerte kollegaer, samt utviklings- og karrieremuligheter. *Utvikling og læring* til sammen opptrer i mer enn 90 % av annonsene. Innovasjoner og digitale løsninger er ofte nevnt i arbeidsgivernes presentasjoner. Hjemmesiden til arbeidsgiveren er oppgitt i ca. 95 % av annonsene. De mest populære sosiale mediene er Facebook, Twitter, LinkedIn og Instagram. At man er internasjonal brukes ofte som skryt i annonsene. Dette bekrefter at merkevarebygging gjennom rekrutteringsprosessen ikke er en myte. Rekrutterere er enige om at eksponering av annonser på ulike sosiale medier gir bedre tilgang til målgruppene de ønsker å nå. Samtidig får arbeidsgivere en sjanse å vise litt mer til potensielle kandidater, kunder og partnere.

Digitalisering skaper nye stillinger, men også enkelte utfordringer. Teknologiutviklingen lar ting gå raskere, men da trenger bedriftene folk som har den riktige kompetansen. Det er mangel på kandidater til noen stillinger, for når økonomien går opp, vil alle selskaper ha de flinkeste folkene, de med spesifikk kunnskap og/eller kompetanse. Å kunne skape et velfungerende internasjonalt arbeidsmiljø blir en utfordring for ledere og HR-avdelinger fremover. Inkluderende arbeidsmiljø med utviklingsmuligheter både for faglige og personlige interesser vil gjøre arbeidsgivere attraktive på arbeidsmarkedet når kampen om arbeidskraften rammer de fleste.

5 Diskusjon

Dette kapittelet er organisert i henhold til logikken i avhandlingen. Først presenteres refleksjoner over endringer i samfunnet (makronivå), etterpå endringer i organisasjoner og til slutt transformasjoner på mikronivå. Diskusjonen tar utgangspunkt i det teoretiske perspektivet og utvikles til flere dimensjoner ved hjelp av resultater fra analysen.

5.1 Annonser som samfunnsmessig pulsmåler

Samfunnsforskning forklarer fenomener og sosial adferd ved bruk av ulike metoder og strategier. Endringer i samfunnet trigger interessen for temaet og ledet til denne studien om kampen om arbeidskraften. Organisasjoner har en stor rolle i samfunnet; de er levende og reflekterer verdier, sosiale normer, teknologiske endringer, lovendringer, preferanser og trender som er aktuelle i samfunnet. Den tiden vi lever i, kalles gjerne «den fjerde industrielle revolusjon». I dagens globaliserte marked har veien til kunder, potensielle ansatte og partnere aldri vært kortere. Organisasjoner er ikke statiske enheter; de er under kontinuerlig endring, og organisasjonsteori forklarer hvordan de tilpasser seg fornyelser i samfunnet. Fra de fire fremvoksende trendene som krever nye forretningsplattformer, var kun bærekraft nevnt i stillingsannonseene. Det var ingenting om delingsøkonomi, tjenestifisering eller åpen innovasjon. Det er nok bare et tidsspørsmål før de dukker opp i beskrivelser av organisasjoner. Verdier oppgitt i ulike annonser henger sammen med verdiskapning i samfunnet, som er en drivkraft for disse forretningsplattformene: samarbeid, effektivisering, fleksibilitet, innovasjon og teknologisk utvikling. Hege Skryseth (2019) mener at de gode ideene skal være lønnsomme for bedrifter, og digital transformasjon er mer enn ny teknologi. Hun legger til at Norge er et gjennomdigitalisert land på forbrukssiden og har tilgang på kapital. Det som er grunnleggende for fremtidens økonomi, er å tenke på tvers av industrier og lære av hverandre, mener hun.

Digitalisering, transformasjon, omstilling og endring er begreper som er brukt av de fleste arbeidsgiverne. Dette er en tydelig indikasjon på at arbeidslivet står overfor mange utfordringer. For å kunne skape en ønsket fremtid trenger man en handlingsplan og en målrettet ledelse. Arbeidsgivere er ute etter kandidater som har ny, oppdatert kompetanse og høyere utdanning. Lederutdanning og -evner er verdsatt innen stillinger relatert til økonomi, kontor og administrasjon. Spesielt i store organisasjoner er tildeling av arbeidsoppgaver og bemanningsplanlegging HR-områder som godkjennes av ledelsen. Ansatte jobber for å nå virksomhetsstrategiske mål, og da er kunnskap, kompetanse og ikke minst motivasjon essensielt. De erfarne rekruttererne var enige om at kandidater som søker på stillinger, blir vurdert på både faglig kompetanse og personlige egenskaper. Kandidatene skal passe inn i eksisterende arbeidsmiljø og trives der. Det går begge veier, mener Siri fra et rekrutteringsbyrå. Hun jobber for kunder, men også for kandidater som hun sender ut til bedrifter. Det er mangel på spesialister for noen stillinger, og det setter litt mer press på arbeidsgivere for å holde på flinke medarbeidere og tilby en god pakke med faglige og personlige utviklingsmuligheter. Det er bevist og står i teorien at motiverte mennesker leverer bedre resultater.

Endringer i nærings- og samfunnsliv krever fleksibilitet og omstillingsevner fra både arbeidsgivere og ansatte. Annonsene avdekket en stor etterspørsel etter folk med omstillingskompetanse. Det er flere virksomheter som er preget av endringer gjennom forretningsprosesser, og de vil helst ha fleksible, engasjerte og samarbeidsvillige ansatte. De mest etterspurte egenskapene hos ansatte er selvstendighet, struktur, fleksibilitet og nøyaktighet. Da får man inntrykk av at oppgavene skal utføres på egen hånd og at kandidaten må ha kompetanse for en systematisk tilnærming. Samtidig er det motstand mot andre egenskaper som havnet på topp 10-listen. Arbeidsgivere setter pris på engasjerte, ansvarlige og løsningsorienterte folk med gode fremstillings-, kommunikasjons- og samarbeidsevner. Dette tegner et helt nytt bilde med levende arbeidsmiljø, gruppeoppgaver og presentasjoner for partnere, kunder og kollegaer. Dette indikerer at allsidige mennesker med ferdigheter og/eller interesser på mange områder har en større sjanse for å lykkes på arbeidsmarkedet. Det er nevnt i Kapittel 2 at den nye industrielle revolusjonen kan skape en talentrevolusjon hvor en miks av talent og teknologi vil gi den ultimate konkurransefordelen. Rekruttererne fra intervjuene opplever at kompetanse og kunnskap er viktigere enn personlighet for arbeidsgivere.

Mangel på arbeidskraft i Norge gjør arbeidsgivere mer fleksible. Rekruttererne har flere eksempler fra arbeidshverdagen på at det er umulig å finne en perfekt kandidat på kort tids varsel. Det er stort behov for spesialister som har nye kompetanser og behersker ulike IT-verktøy. Når det er få spesialister i Norge, må arbeidsgivere bestemme seg for enten å ta kandidater med manglende erfaring eller ansette folk fra utlandet. Den teknologiske utviklingen og tilgang til det globale arbeidsmarkedet lar ting skje raskere, men hvor raskt det går, er lite omtalt i denne studien. Det var bevis fra annonsene på at en del av arbeidsgiverne vurderer søkere fortløpende og vil ha noen snarest. Tidsperspektivet og hastigheten i arbeidsmarkedet er lite analysert i denne studien, men viser seg å være relevant.

Hele rekrutteringsprosessen er komplisert, og et stort utvalg av bemanningsbyråer i regionen viser at det er et behov for deres tjenester. De som rekrutterer selv, skal dokumentere rekrutteringsprosessen fordi den kan gi bedriften lærdom for fremtiden – råd fra teori. Samtidig er rekrutteringsprosessen mye mer dynamisk, og gamle velprøvde metoder kan være mindre aktuelle i ulike situasjoner i fremtiden.

5.2 Hovedutfordringer på mesonivå

Dette prosjektet er praktisk orientert for å skape bedre forståelse av endringer i arbeidsmarkedet og hvilke konsekvenser de har for mennesker og samfunnet. Den største utfordringen er å vise virkeligheten slik den er og å gi en klar beskrivelse av begrensinger av denne studien. Av den grunn skal en annen side av det som er aktuelt i kampen om arbeidskraften, men ikke er direkte relatert til problemstillingen, omtales.

I 2017 publiserte NAV en artikkel med statistikk som viste at kun 58 prosent av bedriftene benytter offentlige kanaler når de lyser ut ledige stillinger. Det inkluderer publisering i aviser, på nett, i sosiale medier og på egen nettside. Resten (42 prosent) av bedriftene bruker interne kanaler, og stillingene blir besatt av kandidater som kommer gjennom intern rekruttering eller eget nettverk, eller ved at personene selv tar kontakt. I tillegg er bruk av bemanningsbyråer og CV-databaser på internett i denne kategorien (NAV,

2017). Dette gir et bedre perspektiv på hvorvidt stillingsannonser dekker mulighetene i arbeidsmarkedet. Samme undersøkelse viser at store bedrifter (50 ansatte eller mer) utgjør 82 prosent av de som brukte en offentlig rekrutteringskanal ved siste ansettelse. Dette stemmer med informasjon fra intervjuene med Jonas og Anita, som opplever at små lokale bedrifter er mer tilgjengelige for kandidater som tar direkte kontakt og oppsøker arbeidsgivere selv.

Resultatene fra stillingsannonserne tyder på at erfaring og IT-kunnskap er hovedkriteriene for arbeidsgivere. Personlige egenskaper vurderes etter at faglige krav er oppfylt av kandidatene. Med tanke på at 40 % av stillingene ikke er utlyst, hvordan kan de være sikre på at de får de beste kandidatene? Dette kan tas som inspirasjon for videre forskning. Yngvar Åsholt mener at statistikk fra NAV avdekker hvor viktig det er å ha et godt nettverk for å komme i arbeid. Nettverk er av interesse for arbeidsgivere i stillingsannonserne også. Arbeidsgivere vil gjerne ha tilgang til kandidatens personlige nettverk for selskapets interesser. Også rekruttererne tror veldig på at nettverk har mye å si for å få jobb. Relevansen av nettverksbygging ble fanget opp i resultatene i denne studien, men dette kan være undervurdert på grunn av manglende oversikt over hele arbeidsmarkedet.

Det beste valget for denne avhandlingen var å kombinere stillingsannonseanalysen med intervjuer. Det var en utrolig lærerik erfaring med tanke på forberedelsen og utføringen av forskningsintervjuene samt kunnskapen jeg fikk tilgang til. Dette hadde imidlertid sine utfordringer: Veiledere med erfaring fra rekruttering og kompetanseoppbygning hadde et annet ståsted enn de som rekrutterer mennesker på daglig basis. Jeg visste lite om deres arbeidshverdag, og de var litt forvirret i begynnelsen av intervjuene fordi temaet var rekruttering. Retningen samtalen tok, var ikke i tråd med intervjuguiden. Å snakke med spesialister som kontakter kandidater fordi de kan tilby intervju og eventuelt jobb, er én side av rekruttering og arbeidsmarkedet (mottakersiden). Derimot er veilederne på en annen side, ettersom de jobber med folk som trenger hjelp til å fange oppmerksomhet fra arbeidsgivere og/eller arbeidsbyråspesialister med sin CV (søkersiden). Mens en side opplever mangel på spesialister, treffer den andre stadig flere mennesker med lav eller ikke så populær kompetanse som kjemper om å få jobbene.

Denne studien handler om vinnere på arbeidsmarkedet: mennesker med nye kompetanser, høyere utdanning, IT-kunnskap, fremstillingsevner på flere språk og ikke minst relevant erfaring – personlige egenskaper som hjelper for å lykkes. Hva skjer med de andre? Bli Norge et av landene som er preget av polarisering, hvor inntektsforskjeller deler samfunnet i to og vinnerne tar alt? Strategisk fremsynsledelse handler om akkurat dette: Forståelse av fortiden, diagnose om hvor organisasjonen befinner seg nå og hva som er veien til en ønsket fremtid på samfunnsnivå og/eller globalt nivå. (Karlsen, 2016)

Det fins et interessant synspunkt i Graebers (2018) bok om Bullshit Jobs. Han minner om at John Maynard Keynes i 1930 forutså at teknologi og automatisering ville ta over mange arbeidsoppgaver og at mennesker vil få en 15-timers arbeidsuke. Det som har skjedd, er at han har fått rett i at den teknologiske utviklingen har tatt over mye, men i stedet for å jobbe mindre på grunn av teknologien, arbeider folk mer. Hvordan er det mulig? Han argumenterer med at mange mennesker, spesielt i Europa og Nord-Amerika, bruker hele sitt arbeidsliv på utføre oppgaver som egentlig ikke trenger å bli utført. Det

er dette Graeber kaller «bullshitjobber». Med automatisering har mange produktive jobber blitt borte. De har blitt erstattet med en haug av nye industrier, som for eksempel finansielle tjenester, telemarketing og en utvidet administrativ sektor med nye stillinger som selskapsrett, helseadministrasjon, HR og PR. Mennesker som jobber innen de nevnte næringene er avhengige av andre som bare eksisterer for å utgjøre et støtteapparat for dem (teknisk, sikkerhet, matleveranse osv.) Kan det være at mangelen på arbeidskraft skyldes feil fordeling av menneskelige ressurser? Jeg har ikke svar på det, men tenkte at det er verdifullt å ta opp til diskusjon.

5.3 Implikasjoner på mikronivå

Organisasjonsforståelse har utviklet seg over tid, men de grunnleggende prinsippene er de samme. Organisasjoner har et mål og en leder. Prioritering av oppgaver, strategiske beslutninger og fordeling av ressurser er ledelsens ansvarsområde. Uklare organisasjoner taper i kampen om kompetente medarbeidere, mens de med klare mål og dokumenterte resultater tiltrekker seg dyktige medarbeidere og står sterkere i kampen om arbeidskraften (Bastøe, Dahl & Larsen, 2002). Resultatene fra denne studien viser at offentlige bedrifter og store konserner er de som beskriver formål og forklarer hvorfor de gjør det de gjør i annonsetekstene. De andre hopper videre til krav til kandidater og gir kun en kort beskrivelse av bransjen de jobber i. Sentralisert utlysning av stillingsannonser og kvalitetssjekk av annonseinhold foregår i bedrifter som har egne markedsavdelinger. De tar ansvar for informasjon som kan påvirke merkevarebyggingen i bedriften. Dette bør arbeidsgivere som produserer stillingsannonser selv, tenke på.

Annonser sender et budskap til omverdenen, og det arbeidsgivere lover i annonsetekstene, interesserer eksisterende ansatte også. Det selskaper skriver, må stemme med det de gjør i hverdagen. Dette oppnås ved god lederkommunikasjon (Farbrot, 2018). Intern rekruttering og nettverk skaper tilgang til kandidater som ikke er aktive arbeidssøkere, og godt rykte og anbefalinger av venner og kollegaer er effektivt. Teknologisk utvikling gjør det å være tilgjengelig og synlig for både arbeidssøkere, kunder og partnere enklere. Å bruke nye kanaler for kommunikasjon gjør annonser levende og gir et ekstra innblikk i det kandidatene kan forvente på arbeidsplassen. Det kan også skape et større engasjement blant søkerne og vise arbeidsgiveren fra et nytt perspektiv. Det er bevist at attraktive arbeidsplasser får flere søkere og bedre kvalitet på søkerne.

Bastøe et al. (2002) skriver at *utvikling* og *endring* ofte brukes om hverandre og at det ikke burde gjøres. Utvikling har en positiv virkning, mens endring er knyttet til usikkerhet, angst og forvirring. I denne avhandlingen er *endring* og *omstilling* brukt som synonymer, og det kan ha implikasjoner for reliabiliteten til resultatene hvis forståelsen av de to begrepene varierer. *Innovasjon* er også et begrep som trenger forklaring og kontekst, gjerne i stillingsannonser også. Kurtmollaiev, Lervik-Olsen og Andreassen (2018) har undersøkt kundens oppfatning av innovasjoner. Det er ofte slik at innovasjoner i virksomheten fører til endringer. Kunder legger merke til endringer og vurderer hvordan hele opplevelsen endres som et resultat av innovasjonene. Resultater viser at innovasjonssuksess er avhengig av en dyp forståelse av individuelle og samfunnsmessige forhold og holdninger de ulike kontekstene har. Menneskeforståelse

er viktig for rekruttering, og spesielt unge, ambisiøse og kompetente medarbeidere er ute etter arbeidsoppgaver som stimulerer egen fagutvikling, er relevante for samfunnet og skaper en ny og bedre fremtid.

6 Konklusjon

I denne studien har jeg sett på arbeidsgiveres presentasjoner og hvilke ferdigheter de etterspør i et arbeidsmarked preget av endringer. Jeg har undersøkt kilder for å finne eksisterende kunnskap innen emnet, og det ledet til organisasjonsteori, HRM, personalledelse og rekruttering. Teorien har bidratt til delspørsmålene, men svarte ikke på forskningsspørsmålet om arbeidsgiveres presentasjoner. For å finne svar på hva som skjer i arbeidsmarkedet har jeg utført en blandet-metode-studie, som innebærer både analyse av jobbannonser og intervjuer. Denne fremgangsmåten belyser problemstillingen fra ulike perspektiver.

6.1 Evaluering av forskningsspørsmål og resultater

Organisasjoner tilpasser seg til endringer i samfunnet og utvikler nye forretningsmodeller for å lykkes i det globale markedet. Selv om teorien peker mot at innovasjoner og nyskaping på arbeidsplassen skulle ha vært gjenspeilt i arbeidsgiveres presentasjoner, bruker de fleste selskapene faktainformasjon i bedriftsbeskrivelsen. Enkelte beskriver offentlige og internasjonale selskapers formål og verdier, mens andre foretrekker å nevne sektoren og/eller bransjen de opererer i. Selskapene deler gjerne informasjon de er stolte av: priser, kjente kunder, store partnere, erfaring, systemer de bruker. Det var få arbeidsgivere som ga noen begrunnelse for hvorfor de gjør det de gjør og opplyste hva som er ambisjonene for fremtiden. Miljøbevissthet var lite synlig i stillingsannonsene; bærekraftige beslutninger ble nevnt, men dette fremstår ikke som noen trend. Kvalitet er derimot viktig og viser seg ved presentasjoner av kjerneaktiviteter, arbeidsoppgaver og kompetanser. Stort sett alle annonser har samme struktur når fokus er på arbeidsoppgaver og faglige og personlige krav. Tett samarbeid med kollegaer og arbeid mot felles mål har stor betydning for arbeidsgiverne.

Tidligere forskning har funnet sammenhenger mellom motivasjon og ansattes adferd. Positiv motivasjon forbedrer arbeidsresultater. Det er en av grunnene til at arbeidsgivere oppgir hva slags belønning ved siden av lønn man kan forvente. Det arbeidsgivere tilbyr sine ansatte, motiverer dem også til å søke på stillingen. Resultatene viser at arbeidsgivere er bevisste på fordelene av en positivt motivert medarbeider og har utarbeidet forskjellige pakker for å øke motivasjonen til å søke på en utlyst stilling. For arbeidsgivere er det viktig at nye ansatte passer inn i arbeidsmiljøet og trives. Erfarne rekrutterere nevner at en rekke ting er viktige: hvordan kontorbygget er satt opp (åpent kontor eller ikke), om det er mye latter og folk er i godt humør eller om det er seriøst og stille. Et passende arbeidsmiljø er en motivasjonsfaktor for faglig utvikling og sosial trivsel.

Teknologisk utvikling og digitalisering av arbeidshverdagen krever kompetanse. Bruk av teknologi, ulike systemer og/eller digitale verktøy er svært viktig i økonomi- og administrasjonsbransjen. Digitalisering skaper nye stillinger, men som oftest handler det om vanlige stillinger som har blitt oppdatert med krav til digitale kompetanser. De fleste spør etter avansert bruk av MS Office programpakke i tillegg til andre programmer. Bruk av sosiale medier gjør både arbeidsgivere og arbeidssøkere mer synlige og tilgjengelige i arbeidsmarkedet. Rekrutterere innrømmer at de ser etter kandidater på LinkedIn og

gjærne publiserer annonser på sosiale medier hvor de kan få tilgang til målgruppen. Annonseanalysen viser at Facebook er det mest populære sosiale mediet koblet til stillingsannonser. De fem mest etterspurte personlige egenskapene er: selvstendig, strukturert, fleksibel, nøyaktig og engasjert. Den eneste egenskapen som tyder på at kandidaten skal samarbeide med andre, er «engasjert». Top 10-egenskaper gir et bedre bilde av hva som er forventet av kandidaten som person, og det inkluderer samarbeids- og fremstillingsevner samt god kommunikasjon.

Et interessant funn er at fremstillingsevner fins både blant personlige egenskaper og kvalifikasjonskrav. Digitalisering tar over administrative oppgaver, og det er mindre direkte kommunikasjon mellom ansatte og kunder. Bank, telefon, strømselskaper og i stor grad tjenestebedrifter bruker roboter til rutineoppgaver: chat boks, kalkulator og sammenligning av leverandører eller produkter m.m. Hvorfor krever stillinger som har ingen eller lite kontakt med kunder, gode fremstillingsevner hos kandidatene? Det er paradoksalt at fremstillingsevner er en kjernekompetanse i digitaliseringsalderen. Noen tanker rundt det kommer frem i en artikkel om ledelse gjennom kommunikasjon (Farbrot, 2018). En grunn kan være at høy muntlig og skriftlig fremstillingsevne gjør en person til en god ambassadør for selskapet. Den andre er relatert til arbeidsmiljø. Ved å snakke enkelt, klart og forståelig viser man seg som troverdig og intelligent blant kollegaer og partnere. Engasjement ble blant de mest etterspurte egenskapene i undersøkelsen. Men hvordan skaper man engasjement på jobb? «Motivasjon og trivsel er nødvendig for at en ansatt skal være engasjert,» påpeker Bjugstad, Berntzen & Wong (2018). I tillegg er en god, åpen kommunikasjon grunnleggende for respekt og tillit. Gjensidig respekt lar kreativitet, nytenkning, nysgjerrighet og læring fra hverandre blomstre i organisasjonen. Fremstillingsevner kan i denne studien kobles til skaping av engasjement og utvikling av sosiale relasjoner på arbeidsplassen.

Sosiale relasjoner og bygging av nettverk havner i kategorien motivasjonsfaktorer i resultatene, men i annonsetekstene er det i noen tilfeller en ønsket kompetanse. Nettverksbygging er viktig, og det gjenspeiles i jobbannonser og i intervjuene med rekruttererne. Nettverk gir tilgang til det lokale næringslivet innen bransjen og kjennskap til lokalmiljøet. Det bidrar også til å komme nærmere kunder og mulige partnere. Personlig anbefaling benyttes mye i Norge. Hva er grunnen til at nettverk har en betydelig rolle i arbeidslivet? Norge er et lite land, men kan de samme trendene observeres på et lokalt og/eller regionalt nivå også? Jeg har ikke noe svar på det, men dette kan peke på aktuelle problemstillinger for videre forskning. Flere forslag til videre forskning er presentert i delkapittelet Behov for ny forskning?

6.2 Samsvaret med tidligere forskning

Teorikapittelet er basert på organisasjonsteori og teorier om endringer i arbeidslivet. Tidligere forskning er mer konsentrert om utvelgelse av kandidater, motivasjonsstrategier og hvordan endringer i samfunnet gjenspeiles i jobbannonser i et lengre perspektiv. Personlige egenskaper for ulike yrker er et populært forskningstema, og de mest aktuelle resultatene kommer fra World Economic Forums rapport fra 2016.

I WEFs rapport er det en liste over de ferdighetene som vil bli mest etterspurt i arbeidsmarkedet frem mot 2020. Ferdighetene fra rapporten og fra denne studien er

sammenlignet, og noen av dem er felles: fleksibilitet, avansert problemløsning og samarbeidsevner (koordinering med andre). De fleste ferdighetene som ble utlyst i WEFs rapport, var nevnt i jobbannonsene, men var her mindre aktuelle, viser resultatene fra dataanalysen. Den eneste ferdigheten som ikke var representert i stillingsannonsene i Rogaland var *emosjonell intelligens*. Overlapping av kategorier gjør at *beslutningsevne* fra denne studien er brukt for å beskrive ønskede kvalifikasjoner: utvikle beslutningsgrunnlag, gi beslutningsstøtte, vise resultatorientering og god beslutnings- og gjennomføringsevne, istedenfor egenskaper. *Ny* og *strategisk tenkning*, som er synonym til kritisk tenkning, er påkrevd i 4 av 273 annonser. *Serviceinnstilling* og *kreativitet* har 7 treff hver, og hvis vi sammenligner det med *selvstendighet*, som har 116, viser dette seg lite etterspurt i det norske arbeidsmarkedet. *Ledelse* har 69 treff og kan konkurrere med andre ferdigheter på antall treff, men konteksten til ordbruken er ikke innen kategorien personlige egenskaper. Her er noen eksempler fra annonsene: *erfaring med prosjektledelse, erfaring med personalledelse, rapportering til ledelse, relevant utdanning innen HR og ledelse, utdanning innen administrasjon og ledelse*. Blant bemanningsbyråene er «*ledelse*» nevnt som kompetanseområde: «*Management 4 U et rekrutterings- og bemanningsselskap i Stavanger, spesialisert på rekruttering og utleie innen økonomi/regnskap/ finans og ledelse.*»

Den andre studien som er relevant for dette temaet, er Karin Helgessons (2011) doktorgradsavhandling om potensielle endringer i svenske stillingsannonser over en periode på 50 år (1955–2005). Hun undersøker om endringer i samfunnet kan forklare eventuelle endringer i annonsene. Annonsene ble hentet fra den svenske dagsavisen *Dagens Nyheter*, og undersøkelsen har fokus på hvordan ulike deler av annonsene, visuelt uttrykk, layout, oppbygging og tekstutforming har forandret seg og rekonstruerer arbeidssøker og arbeidsgiver i akkurat den perioden for leseren. En lignende stillingsannonsestudie ble gjennomført i Norge på organisasjonsidentitet i bedrifters selvpresentasjoner i perioden 1950–2010 av masterstudent Dina Marlene Kihle fra NMBU i 2016. Stillingsannonser fungerer som markedsføringsverktøy til å kapre arbeidstakere, og derfor er det i analysen fokus på organisasjonsidentitet i annonser som ble utlyst i det 60 år lange tidsrommet. Det er mange aspekter for hvordan man kan vurdere stillingsannonser, og tilnærmingen i denne studien er annerledes enn i tidligere forskning. Samtidig tyder interessen for å forske på stillingsannonser på at det er en datakilde som kan fange opp endringer og utviklinger i samfunnet.

6.3 Begrensninger og muligheter

Validiteten til denne studien dreier seg om å finne korrekte svar på forskningsspørsmålet. Det valgte forskningsdesignet var i stand til å fange opp svar på problemstillingen, og ulike metoder gir sterkere argumentasjon for konklusjonene. Bruk av to datakilder har sine utfordringer med tanke på kriterier som skal sammenlignes og hvordan det skal utføres. Innenfor hermeneutisk tenkning og samfunnsvitenskap er det ikke alle områder som kan måles. Overlapping av kriterier i ulike kategorier krevde kvalitativ tilnærming for kvantitative resultater. Kun utvalgte kriterier er presentert i resultatkapittelet, og det kan være at noen aktuelle variabler ikke har blitt inkludert. Det kan diskuteres hvordan kvaliteten på blandet-metode-studier vurderes. Noen mener at retningslinjer og standardiserte prosedyrer styrer forskningen i feil retning og begrenser kreativiteten. På

en annen side kan standardiserte resultater anvendes på flere fagfelter. Denne studien følger retningslinjer for empiriske artikler, og hvordan hele forskningsprosjektet er oppbygget, er forklart i delkapittelet Fra hode til hale. Denne forskningen identifiserer hovedtrekkene i arbeidsgiveres presentasjoner innen økonomi-, kontor- og administrasjonsbransjen i Rogaland. Hovedkategoriene og -kriteriene viser hvilke variabler som kan spores i større forskningsprosjekter på et regionalt eller nasjonalt nivå. Resultatene kan bidra til å kartlegge arbeidsgiveres ståsted i arbeidsmarkedet og identifisere behov for konkrete kompetanser. Det er sannsynlig at mangelen på arbeidskraft fører til at arbeidsgivere blir enda mer opptatt av sine presentasjoner på arbeidsmarkedet, og dette er interessant og lærerikt å følge.

6.4 Fra hode til hale

Temavalget var inspirert av fagartikler om endringer på arbeidsmarkedet på grunn av innovasjoner, teknologisk utvikling og globalisering. Både muligheter og utfordringer følger av dette. Hvilke kompetanser er arbeidsgivere ute etter? Hvordan profilerer arbeidsgivere seg i jobbannonser? Disse spørsmålene ledet til litteratursøk. Den teoretiske rammen gir bredere forståelse for hvordan ulike disipliner og fagfelt henger sammen og forklarer det fenomenet jeg er interessert i, men svarer ikke på spørsmålene. Kombinasjon av ulike synspunkter (fra organisasjonsteori, personalledelse, rekruttering) former et bilde av fenomenet og bidrar til bedre forståelse av det. Deretter måtte jeg velge forskningsdesign og metoder som kunne hjelpe med å finne svar på det jeg lurte på. Med tanke på kvalitet og tilgang til kunnskap kombinerte jeg kvalitative og kvantitative metoder i forskningsstrategien. Det å hente ut data, tematisere og kategorisere informasjon ble en utfordrende oppgave. Til slutt ledet beskrivelse av resultater og fortolkning av data til objektive og gyldige konklusjoner.

6.5 Behov for ny forskning?

Interessante spørsmål som ble oppdaget underveis i denne studien, men som det ikke har vært mulig å gå inn i innenfor rammen av denne avhandlingen, er presentert i følgende punkter. De kan gi grunnlag for å peke på aktuelle problemstillinger for videre forskning.

- › Rekrutteringsbransjen tilpasser seg til digitaliseringens æra og er frontløpere når det gjelder metoder å få tak i menneskelige ressurser på. Arbeidsgivere benytter bemanningsbyråer i stor grad i Norge, men hvor leder dette til i fremtiden? Forholdet mellom arbeidsgivere og ansatte endrer seg.
- › Polarisering av arbeidsmarkedet skaper store lønnsforskjeller og todeling av samfunnet. Er denne problemstillingen aktuell for Norge?
- › Hvordan bygger man nettverk for å lykkes i et arbeidsmarked som spør etter fremstillings- og samarbeidsevner? Mange ledige stillinger blir aldri utlyst, og for å få tak i alle muligheter trenger man tilgang til informasjon via eget nettverk.

7 Referanser

- Andersen, J. A. (2009). *Organisasjonsteori : fra argument og motargument til kunnskap*. Oslo: Universitetsforl.
- Andreassen, T. (2016). Intraprenørene våkner. *Magma*, 19(7), 20-23.
- Annweiler, B. (2018). Et meningsfullt formål bygger bro mellom merkevarer og mennesker. *Magma*, 21(8), 9-11.
- Bastøe, P. Ø., Dahl, K. & Larsen, E. (2002). *Organisasjoner i utvikling og endring : oppgaveløsning i en ny tid*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Bjugstad, T., Berntzen, M. & Wong, S. I. (2018). Lederkommunikasjon: En nøkkel for medarbeiderengasjement. *Magma*, 21(4), 40-48.
- Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research: The Logic of Anticipation*, 2nd Edition. Cambridge: Polity.
- Blaikie, N., & Priest (2019). *Designing Social Research*. (3. utgave). Cambridge: Polity Press.
- Bratberg, Ø. (2017). *Tekstanalyse for samfunnsvitere* (2. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Brinkmann, S., Tanggaard, L. & Hansen, W. (2012). *Kvalitative metoder : empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Brox, O. (1989). *Praktisk samfunnsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Buciek, K. (1996). *Fra problem til metode : en casebaseret indføring i anvendelsen af kvalitative metoder til belysning af struktur-agent problematikken*. Frederiksberg: Roskilde universitetsforlag.
- Busch, T. & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse : et integ[r]ert perspektiv* (5. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Chui Michael, Manyika James & Miremadi Mehdi. (2015). *Four fundamentals of workplace automation* Hentet 10.03.2019 fra <https://roubler.com/au/wp-content/uploads/sites/9/2016/11/Four-fundamentals-of-workplace-automation.pdf>
- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2018). *Research design : qualitative, quantitative & mixed methods approaches* (5th edition. utg.). Los Angeles, California: Sage.
- Creswell, J. W. (2015). *A concise introduction to mixed methods research*. Thousand Oaks, Calif: SAGE.
- Danilova, K. B., Rydland, M., Iden, J. & Bygstad, B. (2019). Digitaldirektøren som endringsagent. *Magma*, (02), 22-28.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet 11-05-2019 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/a.-forskning-samfunn-og-etikk/>
- Døving, E., Gooderham, P. N. & Øhrn, H. (2015). *HR-feltet i Norge 1995–2014: Stabilitet og profesjonalisering?* (14/15). SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2379493/R14_15.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Engelstad, F., Egeland, T., Grenness, C. E., Kalleberg, R. & Malnes, R. (1996). *Samfunn og vitenskap : samfunnsfagenes fremvekst, oppgaver og arbeidsmåter*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma*, 21(4), 20-27.
- Finansdepartementet. (2019). *Nasjonalbudsjettet 2019*. Hentet 25.04.2019 fra <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2019/Dokumenter1/Budsjettdokumenter/Nasjonalbudsjettet-2019/Meld-St-1-/2-De-okonomiske-utsiktene/>

- Fivelsdal, E. & Bakka, J. F. (1992). *Organisasjonsteori : struktur, kultur, prosesser* (2. utg. utg.). Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Følster, S. (2018). *Norway's new jobs in the wake of the digital revolution*. NHO. Hentet 04.04.2019 fra https://www.nho.no/contentassets/5ce898e34e56468d8274253876c0eb87/nho_ak18_rapport_norways-new-jobs-in-the-wake-of-the-digital-revolution_1-6.pdf
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs: a theory*. London: Allen Lane.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Hagen, K. J. & Gulvik, R. E. (2016). Arbeidslivet Remikses. *Magma*, 19(03), 33-39.
- Hagen, K. J. & Gulvik, R. E. (2016). Arbeidslivet Remikses. *Magma*, 19(03), 33-39.
- Henjesand, I. J. (2016). Kompetanse for omstilling. *Magma*, (3), 16-17.
- Høivik, T. (1974). *Mål og metode : kvantitative metoder for samfunnsforskere* (Foreløpig utg. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Indahl, N. G. & Førland, O. (2017). *Samfunnsvitenskap for helse- og sosialfagutdanningene*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johnson, C. B., Manyika, M. J. & Yee, A. L. (2005). The next revolution in interactions. *The McKinsey Quarterly*, (4), 21-33. Hentet fra http://proyectosuricata.cicei.com/sites/default/files/mapa_de_conocimiento/The%20next%20revolution%20in%20%20interactions.pdf
- Karlsen, J. E. (2016). *Strategisk fremsynsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kurtmollaiev, S., Lervik-Olsen, L. & Andreassen, T. (2018). Innovasjon: Det du gjør, er ikke det de ser. *Magma*, 21(7), 21-28.
- Kuvaas, B. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009). A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees. *Employee Relations*, 31(1).
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg., 4. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lundén, B. & Hansen, T. (2008). *Rekruttering*. Sarpsborg: Adekvat info.
- Malnes, R. (2008). *Meningen med samfunnsvitenskap*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martinsen, I. Ø. (2008). Rekruttering. I B. Kuvaas (Red.), *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser : evidensbasert HRM* (s. 69-95). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, A. & Bjaalid, G. (2014). Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging. I T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (1. utg., bd. 2, s. 139-189). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2014). *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. (2014a). Jobbanalyser og jobbdesign. I T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (1. utg., bd. 2, s. 86-110). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. (2014b). Organisasjonsstruktur og organisasjonsdesign. I T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM : 2 : HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (bd. 2, s. 111-138). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- NAV. (2017). Mange stillinger utlyses ikke offentlig. Hentet fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Kunnskap/Analyser+fra+NAV/Nyheter/mange-stillinger-utlyses-ikke-offentlig>
- NAV. (2019a). Arbeidsmarkedet nå. Hentet 24.03.2019 fra <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Arbeidssokere+og+stillinger+-+statistikk/Hovedtall+om+arbeidsmarkedet/Arbeidsmarkedet+na>

- NAV. (2019b). Arbeidsplassen. Hentet 24.03.2019 fra [https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger?occupationFirstLevels\[\]=Kontor%20og%20%C3%B8konomi](https://arbeidsplassen.nav.no/stillinger?occupationFirstLevels[]=Kontor%20og%20%C3%B8konomi)
- Nesheim, T. & Hersvik, I.-M. (1999). Fra vikarbyråer til bemanningskonserner. *Magma*, (2). Hentet 15.05.2019 fra <https://www.magma.no/fra-vikarbyraer-til-bemanningskonserner>
- Norsk Petroleum. (2018). Arbeidsplasser. Hentet 19.04.2019 fra <https://www.norskpetroleum.no/okonomi/arbeidsplasser/>
- Olsen, L. E. (2016). Et bredt fagfelt. *Magma*, (08), 18-19.
- Reffhaug, R. C. & Syversen, J. L. (1977). *Rekruttering*. Oslo: Tanum-Norli.
- Rogaland fylkeskommune. (2017). Resultat. Hentet 27.04.2019 fra http://www.rogfk.no/aarsmelding_2017/Resultat-og-framblick/Naeringsutvikling/Resultat
- Røvik, K. A. (1998). *Moderne organisasjoner : trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Bergen-Sandviken: Fagbokforl.
- Sævi, T. (2016). Fremtiden for forretningsmodell-innovasjon i Norge. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 19(7), 33-41.
- Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. Hentet 19-04-2019 fra <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Skadsdammen, A. (1992). *Personalet som strategisk ressurs : en innføringsbok om organisasjonen og dens aktører*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- Skog, O.-J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener : en regresjonsbasert tilnærming* (2. [rev. og utvidet] utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Skryseth, H. (2019). Gudmor for gryende teknostjerner. *Magma*, 22(3), 6-8.
- Tkachenko, A. (2016). Rekruttering i fremtiden. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 19(3), 56-60.
- Ørjasæter, E. (2018). Rekruttering: hva skjer i praksis? I O. Johansen & H. I. Sætersdal (Red.), *HR og personalledelse* (2. utg. utg., s. 73-92). Bergen: Fagbokforl.

8 Vedlegg

8.1 Intervjuguide

Telefon samtale

Hei, jeg heter Kristina Petkevic, er master i økonomi fra Handelshøgskolen UiS og er nå også masterstudent i endringsledelse ved UiS. Jeg skriver masteravhandling om hvordan arbeidsgivere presenterer seg ved stillingsannonser. Jeg skal utføre analyse av rekrutteringsannonser, og vil gjerne snakke med deg som jobber med rekruttering og HR. Jeg fant din kontaktinformasjon på nett (eller fra eget nettverk) og håper du kan svare på noen få spørsmål om dette temaet.

Jeg har noen spørsmål om hva som er viktig for arbeidsgivere i rekruttering av nye medarbeidere, ut fra din erfaring. Kan vi finne tid for et 30-45 minutters intervju via telefon eller personlig møte i løpet av de neste to uker?

Intervju

Kan du kort presentere deg med bakgrunn, erfaring og nåværende stilling?

1. Kan du fortelle hvordan rekrutteringsprosessen starter ut i den virksomheten du jobber i? Hvordan man rekrutterer nye medarbeidere?

1.1 Hvem utarbeider stillingsannonsen, innholdet?

1.2 Valg av annonsemedium. Satser dere bare på annonser eller bruker dere andre fremgangsmåter også: database, nettverk, rekrutteringspartnere, osv.?

1.3 Hvordan påvirker annonsemedium den informasjonen arbeidsgiver ønsker å oppgi i annonsen?

1.3.1 Budsjett

1.3.2 Tidsperspektivet

1.4 Hvis ansettelse går gjennom bemannings byrå:

1.4.1 kan du beskrive hvem som tar ansvar for kravspesifikasjon og bestemmer hvilken informasjon som skal publiseres i annonsen?

1.4.2 Hvorfor velger dere å bruke firma og ikke å gjøre alt selv?

2. Organisasjonsbeskrivelse i selve annonsen, hvem skriver den? Justeres det for forskjellige stillinger eller er den lik for alle rekrutteringsannonsene?

2.1 Hva er formålet med organisasjonsbeskrivelsen i annonsen? Hva vil dere fortelle?

2.2 Hva er det viktigste i annonsen sånn at arbeidsgivere skal tiltrekke de beste kandidater?

2.3 Hvordan skiller din virksomhet seg fra andre? Kan du gi noen eksempler?

3. Hva er viktigst for arbeidsgivere når de skal ha nye ansatte innen økonomi, administrasjon, kontorjobber?

3.1 (Hvis de vet ikke hva jeg mener skal hjelpe med kategorier) Samme verdier, personal egenskaper, møte stillingskrav

4. Kan du fortelle hvordan digitalisering påvirker rekrutteringsprosessen og noe av det du opplever selv i arbeidshverdagen?

4.1 Hvilke konsekvenser har det for rekruttering?

4.2 Sosiale medier, facebook, linkedin

5. Lønn er en viktig motivasjonsfaktor når man søker på en ny jobb. Men lønnsbetingelsene oppgis sjelden i annonsene. Hva er grunnen, kan du dele noe tanker om det?

6. Hva er de største rekrutteringsutfordringer nå og i nær fremtid?

8.2 NSD Personvern

13.05.2019 10:02

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 548252 er nå vurdert av NSD. Følgende vurdering er gitt: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 13.05.2019. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2019. Data med personopplysninger oppbevares internt ved behandlingsansvarlig institusjon for forskning frem til 01.09.2019.

LOVLIG GRUNNLAG Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1 f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Karin Lillevold Tif. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.3 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet "Kampen om arbeidskraften"?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er utfordringer i rekrutteringsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Private og offentlige virksomheter tilpasser seg mot endringer i arbeidsliv og markedet. De er interesserte å tiltrekke og beholde de beste kandidatene som oppfyller kravene og forsterker virksomheters fleksibilitet og endringsevne. "The tables are turning" og kampen om arbeidskraften øker. Arbeidsgivere vil ha den beste kandidaten, men hva tilbyr de for den riktige kandidaten? Dette blir undersøkt ved bruk av en kombinasjon av kvalitative og kvantitative forskningsmetoder, og data samlet i form av jobbannonser analyse og intervjuer.

Forskningsspørsmål i masteravhandling: Hvordan arbeidsgivere presenterer seg på ledige stillinger annonser og hva de tilbyr for å bli attraktive i arbeidsmarkedet?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Stillings annonser analyse er stor del av forskning men like viktig er å få snakke med deg som jobber og har erfaring med rekruttering. Dette gir flere dimensjoner for prosjektet og er praktisk relevant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Det innebærer til å delta i intervju som en del av prosjektet. Bakgrunn, erfaring og nåværende stilling samles inn og intervju registreres med lydopptak og notater. Det vil ta deg ca. 45 minutter.

Opplysninger om deg anonymiseres slik at du ikke kan gjenkjennes.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Veileder Jan Erik Karlsen vil ha tilgang til notater.

Kontaktopplysningene dine blir ikke tilgjengelig for noen andre og blir ikke publisert i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2019. Personopplysninger skal slettes sammen med lydopptak 01.09.2019. Opplysningene skal lagres på student konto koblet med Universitet i Stavanger med passord for åpning av filen.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, å få rettet personopplysninger om deg, få slettet personopplysninger om deg, få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Prosjektveileder Jan Erik Karlsen, Universitet i Stavanger

Vårt personvernombud: Kjetil Dalseth

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektveileder
Jan Erik Karlsen

Student
Kristina Petkevic

Samtykkeskjema

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Kampen om arbeidskraften*. Jeg samtykker til å delta i intervju som en del av prosjektet. Jeg samtykker til at opplysninger om meg publiseres slik at jeg ikke kan gjenkjennes. Opplysningene kan lagres for en periode av 3 måneder etter at prosjektet avsluttes i 15.06.2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)