



Universitetet
i Stavanger

**HANDELSHØGSKOLEN VED UiS
MASTEROPPGAVE**

STUDIEPROGRAM:

E-MBA300

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?

Ja:.....

Nei:.....x.....

NORSK TITTEL: «Hvilke metoder brukes i rekruttering og hvor strategiske er disse? En casestudie av 6 virksomheter i Rogaland.»

ENGELSK TITTEL: «What methods are used in recruiting and how strategic are these? A case study of 6 companies in Rogaland.»

FORFATTER

Kandidatnummer:

256876

Navn:

Kine Charlotte Buchanan

VEILEDER:

Aslaug Mikkelsen

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min Executive MBA-grad ved universitetet i Stavanger. Studieretningen ble påbegynt høsten 2019 og avsluttes sommer 2022. Det har vært en veldig lærerik og innholdsrik tid som har bestått av både givende og utfordrende perioder.

Oppgaven er skrevet om et tema som interesserer meg veldig og denne interessen har vært drivkraften gjennom hele perioden. Rekruttering er et fagområde som mange utøver, men som ikke alltid er like strategisk forankret. Det har derfor vært med stor interesse og glede at jeg har fått snakket med og undersøkt hvordan flere profesjonelle HR-medarbeidere utøver sitt fag.

Jeg vil rette en stor takk til de seks informantene i denne studien som har gitt av sin tid og delt av sin kunnskap. Tusen takk for engasjerende, innholdsrike og faglig sterke samtaler! Takk også til min veileder, Aslaug Mikkelsen ved UiS for tett oppfølging og ærlige og direkte tilbakemeldinger.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til min nærmeste familie. I en periode med fulltidsjobb, eksamener og oppgaveskriving har det krevd tålmodighet og tilpasning. Dette hadde ikke vært mulig uten dere støtte.

Sammendrag

Moderne human resource management (HRM) undersøker sammenhengene i HRM praksiser istedenfor å utelukkende fokusere på enkeltpraksiser. Den økende betydningen av HRM som styringsverktøy gir også koblinger til virksomhetens strategi (Wright og Ulrich 2017). Denne masteroppgaven er utarbeidet med en antagelse i at HRM, og da især rekruttering og seleksjon, er integrert med virksomhetens overordnede mål og strategier. Utgangspunktet for studien er å kartlegge hvordan seks ulike virksomheter jobber med rekruttering og hvilke overordnede mål som sikres gjennom deres rekrutteringsarbeid. For å besvare problemstillingen er det utført dybdeintervjuer med seks representanter fra virksomheter innen IT og olje og gass. I tillegg er det gjennomført en kort, digital spørreundersøkelse for å kartlegge harde data. For å beskrive hvor strategisk forankret og formalisert rekrutteringsarbeidet i virksomhetene er, har jeg benyttet meg av en 6-trinns rekrutteringsmodell, utviklet av Jan Ivar Fredriksen & Øyestein Særebø (2013) og en tilhørende firefelts-matrise utviklet av Jan Ivar Fredriksen (2017). For å ytterligere knytte HRM til strategi har jeg tatt utgangspunkt i det ressursbaserte perspektivet på ledelse (RBV) og Jay Barney sin VRIO-modell (Barney 1991). Modellen tilbyr et rammeverk for å vurdere hvordan interne ressurser, slik som humankapital eller sosialkapital, kan lede til konkurransefortrinn. Funnene i studien viser flere likhetstrekk i hvordan virksomhetene utfører sine rekrutteringsprosesser. Et sentralt skille finner vi derimot mellom virksomhetene innen olje/gass og virksomhetene innen IT. Blant IT-bedriftene ser vi også et skille mellom de veletablerte virksomhetene og de som har etablert seg i markedet de siste fem årene. Hovedfunnet viser at mange av virksomhetene har kommet langt i å etablere kompliserte systemer for rekruttering. Samtidig er det flere av virksomhetene som kan dra nytte av å formalisere prosessene sine ytterligere og legge ned mer arbeid i planleggingen og forarbeidet av rekruttering.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag	2
Tabelliste	5
Figurliste.....	5
1. INNLEDNING	6
1.2 Oppgavens struktur.....	7
2. TEORETISK RAMMEVERK.....	8
2.1 Human Resource Management (HRM)	8
2.2 Strategisk HRM (SHRM).....	10
2.3 VRIO-rammeverket.....	11
2.4 HRM-praksiser som kilde til konkurransefortrinn	14
2.5 Humankapital som kilde til konkurransefortrinn	15
2.6 Hvordan sørge for strategisk forankring av rekrutteringsprosessen?	16
2.7 Planlegging	19
2.8 Bakgrunn for rekrutteringsbehovet	19
2.9 Stillings- og kompetanseanalyse	20
2.10 Tiltrekke og sikre tilfang av kandidater	21
2.11 Seleksjon.....	23
2.12 Intervju og referansesjekk.....	23
2.13 Bruk av tester	25
2.14 Ansettelse og onboarding	26
3 METODE.....	27
3.1 Design.....	27
3.2 Valg av litteratur	28
3.3 Valg av respondenter	29
3.4 Anonymisering og behandling av persondata.....	31
3.5 Planlegging av intervjuer	31
3.6 Gjennomføring av intervju	32
3.7 Transkribering.....	34
3.8 Analyse av data.....	34
3.9 Kvalitetsvurdering	36
3.10 Pålitelighet (reliabilitet).....	36
3.11 Troverdighet.....	36
3.12 Overførbarhet (ekstern validitet).....	37
3.13 Bekreftbarhet (objektivitet)	37

3.14 Etske retningslinjer	38
4. ANALYSE	39
4.1 Virksomhetenes overordnede mål.....	39
4.2 Anvendt rekrutteringsmetodikk i virksomhetene	42
4.3 Organisering og tidsbruk	43
4.4 Rekruttererernes formelle bakgrunn.....	45
4.5 Årsak til rekruttering	46
4.6 Bemanningsplanlegging	47
4.7 Sikre tilfang av kandidater	49
4.8 Tiltrekke og ansette kandidater	51
4.9 Seleksjon.....	53
4.10 Avslag	55
5. DISKUSJON.....	56
5.1 KONKLUSJON.....	62
REFERANSELISTE.....	64
Vedlegg 1 Informasjonsskriv	67
Vedlegg 2 – NSD sin vurdering	70
Vedlegg 3 – Datahåndteringsplan	71
Vedlegg 4 – Intervjuguide.....	74

Tabelliste

Tabell 1: Kildekompassets sjekkliste	28
Tabell 2: Informantene som deltok i studien	30
Tabell 3: Virksomhetenes overordnede mål	40
Tabell 4: Virksomhetenes organisering og tidsbruk.....	43
Tabell 5: Oversikt over rekruttererne sin faglige bakgrunn	45
Tabell 6: Årsak til bedriftenes siste gjennomførte rekruttering.....	46
Tabell 7: Metoder for planlegging av bemanning benyttet av informantene	47
Tabell 8: Metoder for å sikre tilfang av kandidater.....	49
Tabell 9: Seleksjonsmetoder brukt av informantene i studien	53

Figurliste

Figur 1: VRIO rammeverket	12
Figur 2: Den strategiske rekrutteringsprosessen	18

1. INNLEDNING

Gjennom rekrutteringsprosesser søker virksomheter å finne den eller de kandidatene som er best egnet til å utføre den jobben man søker å fylle og som kan bidra med å oppnå virksomhetens overordnede strategiske mål. Å ansette de riktige menneskene kan derfor være avgjørende for en virksomhets vekst og suksess. Alternativt kan manglende eller feilrettet rekruttering være veldig kostbart og ha utstrakte negative konsekvenser. HR Norge estimerer kostanden ved en feilrekruttering å være så mye som 2 ganger årslønnen for lederstillinger og 1-2 ganger årslønnen for øvrige ansatte (Øhrn 2020). Samtidig kan det være en stor utfordring for virksomheter å tiltrekke seg de riktige kandidatene. En studie gjennomført av Manpower i 2006 av 33,000 arbeidsgivere fra 23 ulike land viste at 40% av dem hadde utfordringer med å tiltrekke seg og ansette ønskede kandidater (Ployhart 2006). Andre studier viser at nesten halvparten av ansatte er aktivt eller passivt jobbsøkende, noe som gjør at det å tiltrekke seg kandidater gjennom rekruttering kan være en veldig krevende og omfattende prosess (Ployhart 2006).

I 1997 definerte McKinsey og Co begrepet «The War for Talent» for å beskrive virksomheters utfordringer med å tiltrekke seg og beholde talentfulle ansatte. De definerte tre krefter som ga næring til dette begrepet: overgangen fra industrialderen til informasjonsalderen, den intensiverte etterspørselen etter ledertalenter og menneskers økende tendens til å bytte jobb. Overgangen til informasjonsalderen førte til at betydningen av «harde» eiendeler avtok og at viktigheten av immaterielle eiendeler, slik som intellektuell kapital og talent økte. Teknologiske fremskritt og globalisering gjorde også at ledere måtte inneha andre egenskaper enn tidligere og gjorde det mer utfordrende å fremskaffe ledertalenter. Samtidig førte en overflod av ledige jobber på 90-tallet til at det ble mindre tabu og mer akseptert å skifte jobb hyppig. Kombinert førte denne utviklingen til at mange organisasjoner hadde ledige stillinger de ikke kunne fylle. Å ansette de riktige menneskene ble definert som en strategisk forretningsutfordring og et kritisk element for virksomheters måloppnåelse (Michaels, Handfield-Jones et al. 2001).

Pfeffer og Sutton (2006) utfordret denne påstanden ved å argumentere at naturlig talent er overvurdert og at gode prestasjoner kan utvikles gjennom gode systemer. De sier:

«a well-designed system filled with ordinary - but well-trained - people can consistently achieve stunning performance levels» (Pfeffer og Sutton 2006 s.96)

I stedet for å fokusere utelukkende på «talentene», vektlegger de viktigheten av å selektere, trene og plassere de ansatte i et effektivt system som vil bidra til å øke organisasjonens overordnede ytelse. Felles for begge påstandene er viktigheten av rekruttering. Gjennom å etablere gode rekrutteringsprosesser kan organisasjoner øke sannsynligheten for å ansette mennesker som vil bidra til verdiskapning. Med bakgrunn i dette vil jeg i denne studien belyse rekrutteringsprosessen i seks utvalgte virksomheter. Studien vil analysere og kartlegge virksomhetenes rekrutteringsprosesser, hvor systematiske de er, og hvor strategisk forankret de er. Overordnet problemstilling er: **Hvilke metoder brukes i rekruttering og hvor strategiske er disse?** Forskningsspørsmålene er: Hvordan rekrutteres det i de utvalgte virksomhetene? Hvilke strategiske mål blir sikret gjennom rekrutteringsprosessene?

1.2 Oppgavens struktur

Kapittel 1 i denne oppgaven er strukturert som en introduksjon til studien. Her vil jeg presentere oppgavens overordnet problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Kapittel 2 bidrar med et teoretisk rammeverk til studien og viser hva som er gjennomgått av litteratur. Dette vil danne grunnlaget for den senere diskusjonen. I kapittel 3 beskriver jeg valg av metode, hvordan studien er designet og hvordan data er samlet inn og behandlet. Data som er innhentet vil bli analysert i kapittel 4. I kapittel 5 vil jeg sammenfatte resultatene til en diskusjon og en avsluttende konklusjon.

2. TEORETISK RAMMEVERK

Dette kapitlet vil gi et teoretisk rammeverk for analysen og diskusjonen som følger senere i oppgaven. Kapitlet vil gi en gjennomgang av sentrale aspekter ved strategisk rekruttering som HRM, aktuell ledelsesstrategi og rekrutteringsmetodikk. Dette vil bidra til å gi en bedre forståelse for oppgavens problemstilling.

2.1 Human Resource Management (HRM)

HRM handler om hvordan man planlegger og leder de menneskelige ressursene i en virksomhet. HRM kan defineres som:

«HRM er et sett av aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon» (Mikkelsen og Laudal 2016, s.31)

HRM består av en rekke ulike enkeltstående praksiser. Disse praksisene kan påvirke virksomhetens produktivitet gjennom å tiltrekke seg og utvikle virksomhetens humankapital og sosialkapital. Human kapital er generelt beskrevet som en virksomhets menneskelige ressurser sine kunnskaper, ferdigheter og evner mens sosial kapital refererer til samarbeid og relasjoner mellom medarbeidere internt og eksternt i en virksomhet (Buller and McEvoy 2012). De enkeltstående HRM-praksisene omtales gjerne som mikro-HRM og innebærer blant annet aktiviteter som bemanningsplanlegging, lønn og belønning, rekruttering, HMS, motivasjon av medarbeidere, kompetanseutvikling osv. Disse del-aktivitetene kan igjen kategoriseres i «klynger» som best utfyller hverandre. Mahoney og Deckop (1986) definerer i Mikkelsens «Strategisk HRM» (2016) to kategorier: «arbeidspolitikk» som handler om hvordan arbeidet er organisert og «ansettelsespolitikk» som handler om «hvordan man skal anskaffe, utvikle, beholde, lede og avslutte ansettelsesforhold» (Mikkelsen 2016, s.33). I denne studien vil det bli satt søkelys på to av praksisene i HRM som angår *ansettelsespolitikk*: rekruttering og seleksjon.

Disse praksisene står ikke for seg selv, men er en del av et helhetlig HRM-system som involverer en rekke praksiser. Når disse ulike praksisene i et HRM-system fungerer sammen, er tilpasset og utfyller hverandre snakker man i forskningen om *horisontal integrering* (Mikkelsen 2016). Det er blitt gjort en rekke studier som knytter dette systemet av HRM-

praksiser til en virksomhets overordnede resultater. Den mest fremtredende er gjerne Huselids (1995) studie av over 1000 virksomheter som knytter HRM-praksiser til virksomhetenes turnover, produktivitet og økonomiske resultater. Her beskriver han begrepet «High Performance Work Practices» (HPWP), som på norsk kan oversettes til «beste praksis HRM». Typiske aktiviteter som inngår i beste praksis HRM er omfattende systemer for rekruttering og utvelgelsesprosedyrer, omfattende involvering av medarbeidere og systemer for kompensasjon og incentiver. Studien viste at bruk av HPWP vil kunne bidra til virksomhetenes overordnede produktivitet gjennom å redusere turnover og øke ansettelsestrygghet.

Terpstra og Rozell (1993) gjennomførte en lignende studie av HR ledere fra 201 virksomheter med utgangspunkt i å knytte HRM praksiser til strategi for å øke en virksomhets konkurranseevne og effektivitet. Selv om de fant varierende resultater mellom ulike bransjer, oppdaget de en signifikant positiv relasjon mellom virksomheters bruk av definerte HRM-praksiser og virksomheters årsresultat og fortjenestevekst (Terpstra og Rozell 1993). De fant også at de virksomhetene som «analyserte de rekrutteringskildene de brukte, med hensyn til hvor effektive de var i å skaffe søkere med høy kompetanse, og tok lærdom av det, scoret høyere på årlig lønnsomhet enn virksomheter som ikke evaluerte sine rekrutteringskilder» (Mikkelsen 2016 s.137).

I senere tid har Combs og medarbeidere (2006) og Jiang og medarbeidere (2012) gjennomført metaanalyser som også viser lignende resultater. Combs og medarbeidere analyserte 92 ulike studier som så på sammenhengen mellom HPWP og virksomheters resultatoppnåelse. De konkluderte med en sammenheng mellom HRM-praksiser og økonomisk resultat og at dette forholdet blir ytterligere styrket dersom man har et system av integrerte HRM-praksiser i stedet for enkeltstående praksiser. Jiang og medarbeidere sin analyse så nærmere på ulike dimensjoner av HRM-systemer og hvilken påvirkning disse hadde på humankapitalen og de ansattes motivasjon. De delte HRM-systemene inn i «skill-enhancing», «motivation-enhancing» og «opportunity-enhancing» dimensjoner. De fant en direkte sammenheng mellom disse dimensjonene av HRM-systemer med organisasjoners driftsresultater ved at de direkte eller indirekte var med på å påvirke humankapitalen og ansattes motivasjon (Jiang, Lepak et al. 2012).

Det er derfor flere omfattende studier over lang tid som viser til en sammenheng mellom HRM-praksiser og virksomheters økonomiske resultater. Det er derimot ikke konsensus rundt hvilke særskilte mekanismer som fører til denne sammenhengen. Det er heller ikke enighet rundt hvilke HRM-praksiser som bør inngå i «beste praksis». Som Wright og Ulrich (2017, s.52) beskriver:

«Becker og Gerhart (1996) noted that in the papers in their special issue on HR and performance there was not a single practice that appeared across all of the studies. Posthuma et al (2013) conducted an extensive review of the HRM practices that had been used in HRM and performance studies and also found very little consensus»

Ulike forskere definerer derfor ulike «knipper» med HRM-praksiser som bør inngå i «beste praksis». Det er enkelte praksiser som går igjen i flere studier, og som man dermed kan anta har en positiv effekt på virksomhetens produktivitet. Blant HRM-praksisene som ofte inngår her er ansettelsestrygghet, høye lønninger, deltakelse og autonomi. For rekruttering og seleksjon er det virksomheters evne til å iverksette avanserte systemer som vektlegges for å kunne tiltrekke seg de riktige personene (Mikkelsen 2016). Dette innebærer en rekke metoder for å kartlegge og analysere aktuelle kandidater for å sikre at de er riktige for stillingen det rekrutteres til.

2.2 Strategisk HRM (SHRM)

Det overordnede målet med å ansette mennesker med høy sannsynlighet for jobbsuksess er å oppnå økt lønnsomhet for virksomheten. Poenget med *strategisk HRM* er å knytte HRM-praksiser til strategi for å øke virksomhetenes effektivitet og konkurransevne. Selv om forskere har funnet en sammenheng mellom beste praksis HRM og økt lønnsomhet, diskuteres det om disse praksisene er overførbare til alle typer virksomheter. Dette perspektivet trekker frem spørsmålet om det er bestemte HRM-praksiser som er kilder til virksomheters konkurransevner, eller om effektiviteten til de enkelte praksisene avgjøres av virksomhetens organisering og ressurser. Dersom man lett kan identifisere hvilke HRM-praksiser som fører til økt konkurransevne, vil disse kunne kopieres av konkurrerende virksomheter. Contingency-teorier på ledelse hevder derfor at det ikke er en bestemt måte å organisere en virksomhet på, å lede et selskap eller å ta beslutninger (Mikkelsen 2021). I

stedet er det optimale handlingsforløpet avhengig av den interne og eksterne situasjonen. Denne type «tilpasning» til ledelse, og da spesifikt HRM, kalles *vertikal* integrasjon. SHRM handler om å finne en beste *tilpasning* mellom virksomhetens strategi, omgivelser og HRM-praksis (Mikkelsen 2021).

2.3 VRIO-rammeverket

Litteraturen rundt ledelsesstrategi var lenge sentrert rundt eksterne krefter og hvordan disse påvirket en virksomhets måloppnåelse. De mest fremtredende modellene på dette feltet er gjerne Porters Five Forces og SWOT-analysen (Shaw 2021). Disse rammeverkene har derimot blitt kritisert for å være av lite praktisk hjelp til ledere og strateger internt i virksomheten da de beskriver elementer man ikke kan påvirke samtidig som de antar homogenitet blant virksomhetene (Shaw 2021).

Det ressursbaserte perspektivet på ledelse (RBV) er i dag det mest dominerende perspektivet innen ledelsesstrategi og beskriver et mer realistisk perspektiv av virksomheter som konkurrerer mot hverandre (Shaw 2021). Det er dette perspektivet som er mest brukt blant akademikere for å forklare verdien av strategisk HRM. Buller og McEvoy (2012) definerer RBV som et meta-rammeverk som kan være med på å forklare hvordan virksomheter kan oppnå varig konkurransefortrinn gjennom å effektivt samsvare strategi med HRM-praksiser for å skape både human og sosial kapital. I RBV er virksomheter definert ut ifra hvilke ressurser de kontrollerer. Ressurser defineres her som:


«alle eiendeler, kapabiliteter, organisasjonsprosesser, faste attributter, informasjon, kunnskap etc. kontrollert av et firma som gjør det mulig for firmaet å tenke på og implementere strategier som forbedrer effektiviteten» (Barney 1991).

Barney skiller mellom tre ulike kategorier av ressurser: fysiske kapitalressurser, humankapital ressurser og organisatoriske kapitalressurser. Fysiske kapitalressurser består av virksomhetens fysiske beholdning. Dette kan være alt fra utstyr, eiendommer, råvarer, egenkapital og geografisk lokasjon. Virksomhetens humankapital består av de ansattes evner, ferdigheter, kompetanse og samarbeid. Organisatoriske kapitalressurser viser til virksomhetens organisering og struktur og består av formelle eller uformelle rapporteringslinjer, koordinerende systemer og samarbeid med interne og eksterne

interessenter (Barney 1991). Ifølge RBV er det disse ressursbaserte forskjellene som forklarer variasjonen i hvordan virksomheter presterer (Buller and McEvoy 2012). Det varierer hvilke ressurser ulike virksomheter besitter og den beste måten å organisere på er derfor avhengig av at en organisasjons strategi er tilpasset dens ressurser og omgivelser.

Jay Barney sin VRIO-modell (1991) tilbyr et rammeverk for å identifisere verdien av en organisasjons ressurser. Modellen setter søkelys på fire kriterier som essensielle for å kunne oppnå varig konkurransefortrinn: Ressursen må være av verdi til firmaet, den må være unik eller sjelden blant nåværende og potensielle konkurrenter, den må være ikke-imiterbar og den må være riktig organisert (Barney 1991). Dersom en virksomhet med andre ord innehar ressurser som er verdifulle, sjeldne og ikke-imiterbare og disse ressursene i tillegg er organisert riktig, kan de bidra til varig konkurransefortrinn. Varig konkurransefortrinn oppstår når en virksomhet «implementerer en verdiskapende strategi som ikke samtidig blir implementert av noen nåværende eller potensielle konkurrenter, og når disse andre firmaene ikke er i stand til å duplisere fordelene med denne strategien» (Barney 1991. s. 102)

Verdifull?	Sjelden?	Ikke-imiterbar?	Organisert?	Konkurrasedyktige implikasjoner
NEI				Konkurransesulempe
JA	NEI			Konkurranseparitet
JA	JA	NEI		Midlertidig konkurransefortrinn
JA	JA	JA		Varig konkurransefortrinn



Figur 1:VRIO rammeverket (Barney og Wright 1998, s. 37)

I sin artikkel «On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage» (1998) utforsker Barney HRM-funksjonens rolle i å oppnå varig konkurransefortrinn gjennom VRIO-rammeverket. En første forutsetning for at en ressurs skal være kilde til varig konkurransefortrinn er at den er *verdifull* for virksomheten. Virksomheter kan skape verdi enten gjennom å redusere kostander eller ved å tilby produkter og tjenester til en høy pris. HR-lederes mål bør derfor være å skape verdier gjennom menneskelige ressurser.

Verdifulle ressurser er derimot ikke kilde til varig konkurransefortrinn dersom konkurrerende virksomheter innehar de same verdifulle ressursene. Dersom ressursen er verdifull, men ikke sjelden vil virksomheten kun oppnå konkurranseparitet. De vil kunne konkurrere, men ikke ha et fortrinn over konkurrerende virksomheter. For at ressursen skal være et konkurransefortrinn, må virksomhetene utvikle og utnytte de *sjeldne* egenskapene ved ressursen.

Dersom ressursen tilfører samtlige egenskaper, men kan kopieres av konkurrenter, kan dette kun føre til midlertidig konkurransefortrinn. For å oppnå varig konkurransefortrinn må ressursen være *ikke-imiterbar* for konkurrerende virksomheter. For at en ressurs skal være imiterbar må konkurrenter være i stand til å nøyaktig indentifisere kilden til konkurransefortrinn og kopiere den samme ressursen i egen virksomhet (Wright, McMahan et al. 1994). Å skape ikke-imiterbare HRM-ressurser kan derfor oppnås ved å skape komplekse systemer og kausal ambiguitet. Kausal ambiguitet oppstår når det er vanskelig å fastslå sammenhengen mellom organisasjonens ressurser og konkurransefortrinnet (Wright, McMahan et al. 1994).

Selv om en organisasjons ressurser er verdifulle, sjeldne og vanskelige å imitere, vil de ikke være kilde til varig konkurransefortrinn dersom den ikke er riktig *organisert*. For at ressursen skal være et konkurransefortrinn, må virksomhetene utvikle og utnytte egenskapene ved ressursen. Nyere forskning viser at det er stor variasjon i organisasjoners evne til å implementere og ta nytte av gode HRM-systemer (Collins 2021). Samtidig er det komplisert å indentifisere spesifikt hva som fører til effektiv organisering av interne ressurser.

Selv om VRIO-modellen bidrar til å vise en sammenheng mellom HRM-praksiser og virksomheters resultatoppnåelse, er det ikke enighet rundt hvilke spesifikke mekanismer

som bidrar til dette (Jiang, Lepak et al. 2012). På den ene siden argumenterer man for HRM-praksiser som kilde til varig konkurransefortrinn og ser på sammenhengen mellom HPWP og organisatoriske resultater. Her tilbyr VRIO-modellen et godt rammeverk for å forklare hvordan komplekse HRM-systemer som er vanskelig å imitere samtidig som de er sjeldne og verdifulle viser seg å være mer effektive enn individuelle praksiser (Shaw 2021)

På den andre siden argumenterer man at det er humankapitalen, dens sosiale kompleksitet og kausale ambiguitet som utgjør konkurransefortrinnet (Delery and Roumpi 2017)

2.4 HRM-praksiser som kilde til konkurransefortrinn

HRM-praksiser kan defineres som «organisatoriske aktiviteter rettet mot å forvalte puljen av menneskelig kapital og sikre at kapitalen brukes for å oppfylle organisatoriske mål» (Wright, McMahan et al. 1994). Wright, Mchmahan og MicWilliams (1994) argumenterer at selv om HRM-praksiser i seg selv ikke er kilder til varig konkurransefortrinn, spiller de en viktig rolle i å «utvikle varig konkurransefortrinn gjennom å utvikle de menneskelige ressursene.

AMO-modellen (Appelbaum, Bailey et al. 2000) ble utviklet som en forklaring på forholdet mellom HRM-praksiser og resultatoppnåelse. Modellen foreslår at HRM-praksiser har en direkte effekt på de ansattes evner (ability), motivasjon (motivation) og muligheter (opportunity) og at de derfor også har en direkte effekt på resultatoppnåelse både på individ-nivå og virksomhetsnivå. For å oppnå denne effekten understreker modellen behovet for en riktig kombinasjon av forskjellige HRM-praksiser som kan sikre en forbedring av alle disse tre elementene (Delery and Roumpi 2017). En meta-analyse gjennomført av Jiang og medarbeidere i 2012 viste at HRM-praksiser som er rettet mot å forbedre ansattes kunnskap, ferdigheter og evner, motivasjon og mulighet til å bidra er assosiert med positive utfall som «større engasjement, lavere omsetning, høyere produktivitet og kvalitet, bedre serviceytelse, forbedret sikkerhetsytelse og bedre økonomiske resultater» (Jiang et al. 2012, 2. 1264).

Delery og Gupta (2016) fant lignende resultater i sin studie. Forfatterne gjennomførte en storskala undersøkelse for å teste forholdet mellom HRM-praksiser og virksomheters effektivitet. De fant at HRM-systemer som omfatter praksiser som sikrer selektivitet i

bemanning, prestasjonsbasert lønn og ansattes muligheter for deltakelse i beslutningstaking resulterer i høyere nivåer av organisatorisk effektivitet (Delery and Gupta 2016).

Phillips og Gully (2015) argumenterer videre at rekruttering er en av nøkkelaktivitetene for å kunne bidra til en virksomhets strategiske suksess. Slik man skiller mellom horisontal og vertikal HRM, skiller Phillips og Gully også mellom horisontal og vertikal strategisk rekruttering. De fremmer begrepet *vertical strategic recruitment (VSR)* og definerer dette som en måte å tilpasse data, praksis og resultater i rekrutteringsprosessen på tvers av organisasjonsnivåer (Phillips and Gully 2015). Gjennom sin strategiske «multi-level» rekrutteringsmodell beskriver Phillips og Gully et komplekst system bestående av horisontalt tilpasset rekruttering, vertikalt tilpasset rekruttering og hvordan disse prosessene er tilpasset organisasjon på en kompleks og dynamisk måte. På grunn av denne kompleksiteten argumenterer de for at strategisk rekruttering ikke bare er verdifullt og sjeldent, men at det også er vanskelig å etterligne og erstatte, og derfor kan utgjøre en ressurs for å oppnå vedvarende konkurransefortrinn (Phillips and Gully 2015).

2.5 Humankapital som kilde til konkurransefortrinn

En annen retning innen litteraturen beskriver selve humankapitalen som kilde til konkurransefortrinn. Her argumenteres det at konkurrerende virksomheter over tid vil kunne være i stand til å kopiere de HRM-praksisene som er tatt i bruk av et firma, mens unike egenskaper og kombinasjoner av egenskaper hos de ansatte er mer utfordrende å imitere (Shaw 2021). Wright og medarbeidere (Wright, Dunford et al. 2001) sier blant annet: *«as yet no study has demonstrated anything close to a full causal model through which HR practices are purported to impact firm performance»*.

De argumenterer videre at komplekse HRM-systemer ikke er vanskelige å imitere i seg selv, men at disse systemene og effekten de har, er vanskelige å observere. Dette indikerer at det ikke nødvendigvis er systemene i seg selv som skaper konkurransefortrinnet, men at menneskelig ledelse av systemene påvirker denne fordelingen på en rekke måter. For eksempel kan disse systemene spille en rolle i å utvikle kultur og tankesett i bedriftene, de kan fremme og opprettholde sosialt komplekse relasjoner preget av tillit og samarbeid og de kan resultere i en høykvalitets humankapitalpool som er vanskelig å imitere (Wright, Dunford et

al. 2001). Tilsvarende identifiserer også Sørensen og Fredriksen (2013) humankapitalen som kilde til konkurransefortrinn. Med utgangspunkt i VRIO-rammeverket definerer de de menneskelige ressursene i en virksomhet som *verdifulle* når de «gjennom sin kompetanse eller erfaring kan bidra til at virksomheten utnytter sine muligheter bedre», *sjeldne* gjennom å være spesielt kompetente og *ikke-imiterbare* når de «innehar en kompetanse, talent eller en erfaring som det er vanskelig for andre å imitere på en komplett måte» (Fredriksen and Sørensen 2013). For å oppnå et konkurransefortrinn med utgangspunkt i VRIO-rammeverket er det derfor essensielt å investere i både virksomheten sine medarbeidere og de ulike praksisene som inngår i HRM-systemet (Mikkelsen 2021).

2.6 Hvordan sørge for strategisk forankring av rekrutteringsprosessen?

Begrepene rekruttering og seleksjon brukes gjerne om hverandre. Men det er et skille mellom disse to aktivitetene. Rekruttering viser til prosessen med å frembringe et utvalg av dyktige mennesker til å søke seg til den ledige stillingen, mens seleksjon referer til prosessen med å ta i bruk ulike metoder for å velge den kandidaten som har størst sannsynlighet for å lykkes i stillingen (Bratton og Gold 2007). Strategisk rekruttering skal være en praksis som er i tråd med virksomhetens mål, strategier og kontekst. Phillips og Gully (2015, s.1420) definerer strategisk rekruttering som å:

«Tildele ressurser, opprette rekrutteringssystemer og retningslinjer og engasjere seg i organisatorisk praksis som er i tråd med firmaets strategiske mål, og dets team, og integrert med HRM-praksis i andre deler av organisasjonen eller i andre funksjonelle områder.»

Å jobbe strategisk med rekruttering handler mye om planlegging. Breugh og Starke foreslår fem spørsmål som bør besvares for å kunne sikre at rekrutteringen blir en strategisk del av virksomheten: hvem skal rekrutteres? Hvor skal det rekrutteres fra? Hvilken rekrutteringskilde skal benyttes? Når bør man rekruttere? Hva skal kommuniseres internt og eksternt? (Breugh and Starke 2000).

Fredriksen og Sørensen (2013) har utviklet en trinnvis modell for å «beskrive de praktiske grep en arbeidsgiver kan ta fra planlegging til implementering i et rekrutteringsarbeid» (Fredriksen og Sørensen 2013, s.43). 6-trinnsmodellen tar utgangspunkt i forskningsbasert teori som grunnlag for de praktiske stegene og foreslår en prosess som starter med

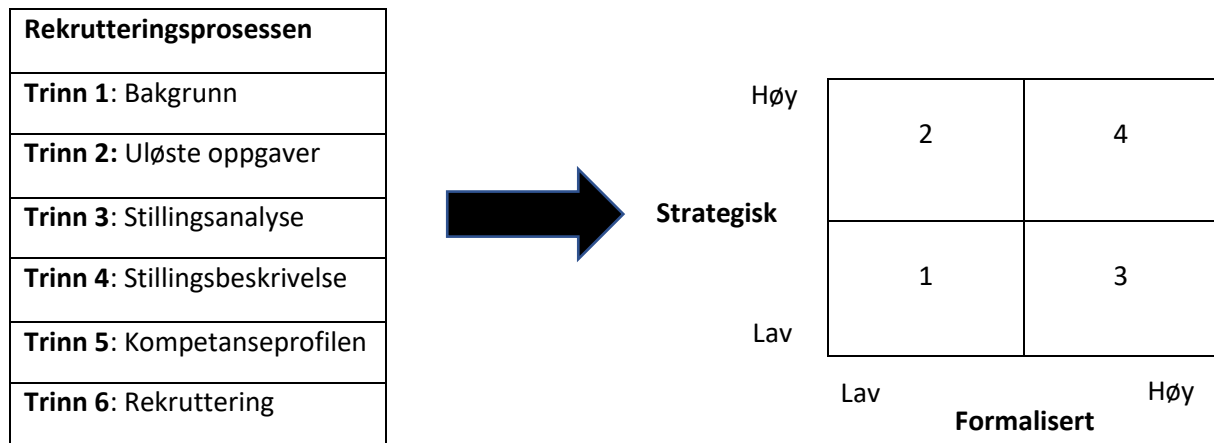
planlegging om avsluttes med implementering. Planleggingsfasen består her av: bakgrunn, uløste oppgaver, stillingsanalyse, stillingsbeskrivelse og kompetanseprofilen.

Implementeringsfasen består av selve rekruttering, altså hvordan man kan tiltrekke seg og selektere kandidater.

Tilhørende modellen er også en 4-feltsmatrise som viser fire mulige plasseringer i forhold til hvor formalisert og strategisk forankret rekrutteringsprosessen i virksomheter er (Fredriksen, Sjørebø et al. 2020). En *formalisert rekrutteringsprosess* blir definert som «økt kontroll og ansvarlighet for rekrutteringsarbeidet, innføring av formelle eller uformelle regler og prosessbeskrivelser.» (Fredriksen, Sjørebø et al. 2020). Dersom man organiserer rekrutteringsarbeidet sitt på en enkel og tradisjonell måte, vil man ha en lav grad av formalisering. Dersom man derimot tar i bruk ny teknologi og har formelle regler og prosesser på plass vil man ha en høy grad av formalisering. Målet med en formalisert rekrutteringsprosess er både å sikre en ryddig arbeidsorganisering, men også å redusere innslag av skjønn i prosessen (Fredriksen, Sjørebø et al. 2020). Graden av formalisering av rekrutteringsprosessen avhenger av hvordan HRM er organisert i bedriften. Her skiller vi gjerne mellom en sentralisert og desentralisert HRM-funksjon. I en sentralisert organisasjon ligger mye av beslutningsmyndigheten hos ledelsen og HRM-aktiviteten er sentralisert i en egen avdeling. En desentralisert organisasjon tillegger HRM-ansvaret til divisjoner og har mindre standardiserte HRM-praksiser. Mikkelsen (2016) forklarer at fordelene med en sentralisert organisasjon er strømlinjeformede retningslinjer og raske beslutninger, mens ulempen kan være at ledelsen blir sittende ganske langt vekk fra produksjonen (Mikkelsen 2016). Tilsvarende kan ulike typer design reflektere graden av kontroll og koordinering av HRM-aktiviteter. Hatch (2006) definerer to typer design: mekanisk og organisk. Organisasjoner som er bygget opp rundt et mekanisk design har en høy grad av formalisering og «legger vekt på regler, politikk og prosedyrer» (Mikkelsen 2016, s.109). Organiske designede organisasjoner har en mer fleksibel arbeidsorganisering og en mindre grad av formalisering av regler og prosedyrer. Disse begrepene vil bli brukt i analysen for å beskrive informantenes organisering og formalisering av rekrutteringsarbeidet.

For å sikre en *strategisk forankring* bør HRM-aktivitetene støtte virksomhetens målsettinger gjennom å sikre «optimal bemanning, innbefattet riktig kompetanse, arbeidsinnsats og ønsket medarbeideratferd» (Fredriksen, Sjørebø et al. 2020, s. 5). Med andre ord innebærer

en strategisk forankring at man har de ressursene man trenger for å skape mulige konkurransefortrinn i markedet.



Figur 2: Den strategiske rekrutteringsprosessen (Fredriksen, Sjørebø og Røstum 2020, s.3):

Figuren over viser Fredriksen og Sjørebøs 6-trinnsmodell (2013) og den tilhørende 4-feltsmatrisen (2017). Denne figuren kan tas i bruk for å kategorisere graden av formalisering av rekrutteringsprosessen i en virksomhet.

Dersom en virksomhet plasseres i rute 1 (figur 1, s.16), vil det si at rekrutteringsprosessen hverken er strategisk eller formalisert. Dette er den minst anbefalte plasseringen og betyr at rekrutteringen er lite forankret i strategi og det planlegges lite for fremtidige behov. Konsekvensen av dette kan bety feilansettelse eller dårlige beslutninger i prosessen.

Plasseres virksomheten i rute 2 vil det si at rekrutteringsprosessen gjerne jobbes med strategisk, men det mangler formaliserte prosesser og rutiner. I motsetning til dette har virksomhetene i rute 3 gjerne formaliserte prosedyrer og rutiner, men mangler en strategisk forankring. De jobber ad-hoc med rekrutteringen og langsiktig planlegging er nedprioritert.

Fredriksen og Sjørebø anbefaler at virksomheter plasseres i kvadrat 4 som viser til en strategisk forankret og formalisert rekrutteringsprosess. Her jobber virksomhetene langsiktig og «prøver å kartlegge kompetansebehov for nåtid og fremtid» samtidig som de bruker mye tid på forarbeid. Rekrutteringsprosessen er kvalitetssikret gjennom etablerte rutiner og prosedyrer samtidig som prosessen er forankret i den overordnede strategien

Gjennom å koble 6-trinnsmodellen og 4-feltsmatrisen kan man kartlegge hvilke av de ulike trinnene som kan kategoriseres som formaliserte prosesser og hvilke som kan kategoriseres som strategisk forankret. Begrepene «formalisert» og «strategisk» vil senere bli brukt i analysen av informantene i denne studien. 4-feltsmatrisen vil dermed være med på å forklare informantene sine rekrutteringsmetoder og hvordan disse er formalisert og/eller strategisk forankret. Dette vil bidra med å svare på oppgavens underordnede forskningsspørsmål: «hvordan rekrutteres det?» (formalisering) og «hvilke strategiske mål sikres gjennom rekrutteringen»? (strategisk forankring).

2.7 Planlegging

Strategisk rekruttering vektlegger i stor grad arbeidet som *gjøres før* man starter seleksjonsprosessen og knytter disse aktivitetene til strategien. Behovet for å rekruttere melder seg gjerne ved at virksomheten opplever vekst, skal erstatte ansatte som slutter eller går av med pensjon, interne opprykk/omrokking eller behov for alternativ kompetanse. For ikke å ha en reaktiv tilnærming til disse hendelsene er det viktig for den eller de som jobber med HR å sørge for en gjennomtenkt bemanningsplanlegging.

Bemanningsplanlegging refererer til arbeidet som *gjøres for* å forutsi hvor mange ansatte som kreves for å utføre en oppgave eller en jobb på et fremtidig tidspunkt (Chungyalpa and Karishma 2016). Ved å jobbe kontinuerlig og strukturert med bemanningsplanlegging er målet å ligge i «forkant» av rekrutteringsbehovet og derfor unngå å måtte iverksette kostbare og gjerne ineffektive rekrutteringsprosesser ad hoc.

2.8 Bakgrunn for rekrutteringsbehovet

Første steg i en strategisk rekrutteringsprosess handler om å forstå hva et eventuelt bemanningsbehov skyldes. «Bevisstgjøring av årsaken til et bemanningsbehov er viktig da det for eksempel kan være stor forskjell i kompetansebehovet, avhengig av om man ønsker å erstatte en medarbeider eller ansette i en nyopprettet stilling» (Fredriksen, Sørebo et al. 2020). På et mer overordnet nivå, bør en også se nærmere på om virksomheten er «konkurransedyktig i dag og i fremtiden i sin nåværende form eller om det er behov for endrede forretningsprosesser, endret oppgavestruktur og dermed ny kompetanse» (Fredriksen, Sørebo et al. 2020, s.3).

I tillegg bør man analysere om oppgavene man løser i dagens situasjon vil være de samme man vil stå overfor i fremtiden, om måten man løser oppgavene i dag er den mest optimale eller om dagens ressursbruk er riktig med hensyn til økonomisk effektivitet (Fredriksen and Sørebo 2013). Målet med en gjennomgang av uløste oppgaver er å kartlegge om virksomhetens oppgaver er riktig organisert og om det virkelig er nødvendig med rekruttering, eller om oppgavene kan løses gjennom omorganisering, digitalisering eller automatisering.

2.9 Stillings- og kompetanseanalyse

Når man har kartlagt bakgrunnen for bemanningsbehovet og hvilke oppgaver som skal løses og hvordan, kan man gå videre med å utarbeide en stillingsanalyse. Å utarbeide en grundig stillingsanalyse er den prosessen som danner mye av grunnlaget for resten av rekrutteringsprosessen. Stillingsanalysen er «en prosess som leder frem til en skriftlig kravspesifikasjon som blant annet danner utgangspunkt for utforming av annonsetekst, valg av seleksjonsmetode, samt innhold i introduksjonsprogram og kompetanseplanlegging» (Øhrn 2020). Studier indikerer en sammenheng mellom stillingsanalyser og organisatorisk ytelse. Siddique (2004) sin studie av 148 virksomheter antyder i tillegg at jobbanalysen er en av hjørnesteinene i HRM og en viktig strategisk ledelsespraksis for å oppnå konkurransefortrinn (Siddique 2004). I tillegg til å danne et godt grunnlag for det videre rekrutteringsarbeidet kan stillingsanalysen bidra til å redusere fallgruver og bias ved å danne et rammeverk for objektiv vurdering. Jobbanalysen skal ifølge Skorstad (2015, s.38) bidra til hovedsakelig 3 ting: «Avklaring av hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i en jobb, avklaring av hvilke krav som må settes til den personen som skal inn i stillingen og avklaring av valg av vurderingsmetode, for eksempel om vi ønsker å ta i bruk en personlighetstest eller ikke». Fredriksen og Sørebo (2013) foreslår i tillegg at man i denne fasen bør stille spørsmål til hvorvidt dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal. Med andre ord, «er det ting som burde vært utført annerledes eller inngå under andres ansvarsområder?»

Dersom stillingsanalysen konkluderer med et behov for rekruttering, utformes det deretter en stillingsbeskrivelse. Stillingsbeskrivelsen er «en oversikt over de oppgavene og det ansvaret som stillingen skal ha» (Mikkelsen 2016). Stillingsbeskrivelsen skal inneholde en spesifisering av arbeidsoppgaver og ansvar, ansvarsgrenser, rutiner og belønning og skal så

langt det lar seg gjør bidra til å danne et grunnlag for «rekruttering, utvelgelse samt opplæring og trening av medarbeidere» (Fredriksen and Sjørebø 2013).

Stillingsanalysen skal også danne grunnlaget for en kompetanseprofil. Fredriksen, Sjørebø og Røstum (2020) definerer tre elementer som bør inngås i en kompetanseprofil: relevant utdanning, relevant praksis/erfaring og ønskede personlige egenskaper. En godt utformet kompetanseprofil bidrar til å redusere subjektive vurderinger senere i rekrutteringsprosessen. Ved å definere en kompetanseprofil kan en i etterkant av intervjuet gå tilbake til denne for å vurdere hvordan kandidaten stiller seg i forhold til de kriteriene en har definert som viktige for stillingen.

2.10 Tiltrekke og sikre tilfang av kandidater

Det finnes mange metoder for å rekruttere og selektere mulige medarbeidere. Det er gjerne avanserte systemer for rekruttering og seleksjon som kan være med på å danne drivkraften til konkurransefortrinn (Mikkelsen 2016). For ryddighetens skyld vil denne oppgaven ta utgangspunkt i stegene definert av HR Norge. I HR Norge sin rapport «Rekruttering 2020» defineres 7 ulike steg. Disse stegene er henholdsvis: Tiltrekke, behovs- og jobbanalyse, sikre kandidattilfang, søknadsadministrasjon, seleksjon, ansettelse og onboarding (Øhrn 2020).

Før en starter selve prosessen med å evaluere og selektere kandidater, er det viktig å kunne tiltrekke seg og sikre kandidattilfang. Gjennom å jobbe strategisk med disse stegene kan en øke sannsynligheten for å få om bord den «riktige» kompetansen som kan bidra til økt konkurransefortrinn. Avgjørende for å tiltrekke seg kandidater er at virksomheten har et godt omdømme og er attraktiv for de riktige kandidatene. Her brukes gjerne «employer branding» eller merkevare som strategi for å formidle positive egenskaper ved virksomheten. En virksomhet sin merkevare «beskriver hva folk her og nå forbinder med en virksomhets, og virksomhetens rykte som arbeidsgiver» (Mikkelsen 2016, s.134). Det er gjort en rekke studier som viser en sammenheng mellom en virksomhets merkevare og dens evne til å tiltrekke seg egnede kandidater. Gjennom sin meta-analyse fant Chapman og medarbeidere (2005) en korrelasjon mellom virksomhetens merkevare og kandidaters intensjon om å søke jobb, tiltrekning til virksomheten og intensjon for å akseptere jobbtillbud (Chapman, Uggerslev et al. 2005). Turban og Cable (2003) viste i sin studie at virksomheter

med et positivt omdømme evner å tiltrekke seg flere kandidater og i noen tilfeller kan kandidater til og med være villige til å akseptere en lavere lønn dersom de får tilslag hos en virksomhet med et gunstig omdømme (Ployhart 2006). Videre argumenterer Yu og Cable (2012) at en virksomhets merkevare og rykte kan brukes til å tiltrekke seg kompetanse som er verdifulle, sjeldne og vanskelige å kopiere og kan derfor bidra til konkurransefortrinn (Cable 2012). Rekrutteringsprosessen er med å påvirke virksomhetens merkevare ved å gi et inntrykk av virksomheten til eksterne kandidater. Uavhengig av om kandidatene som er involvert i en rekrutteringsprosess blir ansatt eller ei, vil de ha en opplevelse av rekrutteringsprosessen. Denne kan være positiv eller negativ. «Målet med en god rekrutteringsprosess er at alle kandidatene som har vært gjennom hele eller deler av prosessen skal oppleve profesjonell og rettferdig behandling» (Øhrn 2020). Ved å sikre at alle kandidater får en positiv opplevelse av rekrutteringsprosessen kan en bidra til virksomhetens omdømme.

Å sikre kandidattilfang i et marked hvor det er kamp om ressursene kan være et krevende steg i rekrutteringsprosessen. Med bakgrunn i kravspesifikasjonen, skrives en annonse, og gjennom denne søkes det å tiltrekke ikke nødvendigvis flest mulig kandidater, men de som er riktig kvalifisert. Chapman og Webster (2006) viser i sin studie at «svake» kandidater er tilbøyelige til å søke på flest mulig ledige stillinger for å øke sannsynligheten for tilslag. «Sterke» kandidater derimot er mer opptatt av virksomhetens merkevare og rykte. Studien fremhever derfor viktigheten av rekrutteringsstrategien som en kilde til å sikre tilfang av «riktige» kandidater (Chapman and Webster 2006). Hvordan man designer og formulerer en stillingsannonse vil ha betydning for hvilke kandidater man tiltrekker seg. Schmidt og medarbeidere (2015) viste i sitt felteksperiment at «sterke» søkere var mer tiltrukket mot stillingsannonser som presiserte hva arbeidsgivere kunne tilby sine ansatte mer enn annonser som var rettet mot hvilke krav som stiltes til søkerne (Schmidt, Chapman et al. 2015). HR Norge anbefaler i tillegg at annonseteksten «bruker presise beskrivelser og formuleringer slik at vi høyner kvaliteten på søknadsmassen» (Øhrn 2020).

Innen mange fagområder er det derimot sjelden å kunne sikre seg kandidattilfang gjennom annonsering – og en mer aktiv tilnærming kan være nødvendig. Her brukes gjerne eksterne rekrutteringsselskaper som aktivt søker opp og kontakter passive kandidater og får dem interessert i virksomheten og stillingen. I Norge i 2015 var det mest vanlig å bruke denne

metoden ved rekruttering av ledere. Her brukte 71% av private bedrifter eksternt rekrutteringsbyrå. 49% brukte denne metoden for rekruttering av fagspesialister (Døving, Gooderham et al. 2015). Å sikre kandidattilfang på denne måten er en strategisk beslutning som krever forankring i ledelsen og bør være en del av den overordnede rekrutteringsstrategien.

2.11 Seleksjon

Det finnes en rekke ulike metoder i seleksjonsfasen av en rekruttering. De mest vanlige er intervju (strukturert, semi-strukturert eller ustrukturert), referansesjekk og bruk av tester (kognitive/personlighetstester) (Øhrn 2020). Den mest omfattende studien som er blitt gjennomført for å kartlegge hva som predikerer fremtidig jobbsuksess er Schmidt og Hunters (1998) meta-analyse av 85 år med forskningsresultater. Funnene baseres på tusenvis av forskningsstudier og involverte millioner av ansatte. Schmidt og Hunter argumenterte at virksomheter kan tape mye penger gjennom redusert produktivitet dersom de velger å bruke seleksjonsmetoder med lav prediktiv validitet. Hvilke metoder man velger for å selektere kandidater og hvordan man bruker disse metodene har betydning både for utfallet av prosessen og hvor strategisk forankret prosessen er. Negative opplevelser i seleksjonsprosessen har blant annet vist seg å påvirke kandidaters intensjon om å akseptere et eventuelt jobbtilbud (Hausknecht, Day et al. 2004). Videre er det etablert at kandidater trekker slutninger om virksomheter basert på hvordan de blir behandlet i seleksjonsprosessen (Lievens and Chapman 2010). Hvordan seleksjonsprosessen er designet og utført vil derfor ha betydning for hvor suksessfulle virksomheten er med å tiltrekke seg og ansette ønskede kandidater.

2.12 Intervju og referansesjekk

Intervjuet er den metoden som er mest brukt for å evaluere kandidater i en rekrutteringsprosess (Skorstad 2015). Design og rammeverk rundt intervjuet varierer fra helt ustrukturerte til semi-strukturerte og strukturerte intervjuer. Det ustrukturerte jobbintervjuet har gjennom en rekke studier vist seg å være «veldig lite egnet i å fortelle oss noe om jobbsøkers fremtidige prestasjoner» (Skorstad 2015, s.57). Enkelte studier går enda lenger i sin kritikk mot det ustrukturerte intervjuet og hevder at det i stedet for å tilegne mer

informasjon til selekteringsprosessen, kan skade nøyaktigheten i vurderingen (Dana, Dawes et al. 2013). Dana og medarbeidere gjennomførte i 2013 en studie som viste at å gjennomføre ustrukturerte intervjuer faktisk førte til en dårligere vurdering av intervjuobjektene målt mot de som kun baserte seg på annen tilgjengelig informasjon. Dana og medarbeidere definerer to kognitive skjevheter som bidrar til å senke validiteten av det ustrukturerte intervjuet. «Dilution» beskriver hvordan man innhenter informasjon utover det som er viktig og hvordan dette fører til en utvanning av den viktige informasjon. «Sensemaking» beskriver tendensen til å føle at man får nyttig informasjon selv når denne informasjonen egentlig er ubrukelig. Grunnet disse to skjevhetene konkluderer Dana og medarbeidere med at intervjuere overvurderer verdien av ustrukturerte intervjuer og anbefaler at de ikke brukes (Dana, Dawes et al. 2013). Denne konklusjonen blir også presisert av Kausel og medarbeidere (Kausel, Culbertson et al. 2016) i deres studie «Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions». Studien viste at rekrutterere ofte var overmodige når det gjaldt å vurdere kandidater basert på informasjon fra ustrukturerte intervjuer målt mot informasjon basert på utelukkende testresultater. Samtidig kan de som utfører intervjuene ha stor påvirkning på søkerens jobbvalg. Blant annet har Chapman og medarbeidere (2005) gjennomført en meta-analyse som viste at rekrutterere påvirker søkeres jobbvalg ved å endre deres oppfatning av jobben og at denne innflytelsen var sterkest for de best kvalifiserte kandidatene (Chapman and Webster 2006).

Dersom man evner å strukturere intervjuet havner metoden høyere på listen over treffsikkerhet. Det strukturerte intervjuet tar utgangspunkt i stillingsanalysen og sørger for at alle kandidater stilles de samme, åpne spørsmålene og blir evaluert gjennom et scoringsdiagram. Dette skal redusere subjektivitet og unngå vanlige fallgruver som overkonfidens (overvurdert tro på egen vurderingsevne), glorieeffekt (èn positiv faktor fører til at vi vurderer en person positivt på en rekke andre faktorer) og likhetseffekt (tendens til å foretrekke kandidater som ligner oss selv) (Skorstad 2015).

Hvordan intervjuet er designet og gjennomført er derfor en avgjørende faktor for hvor pålitelig det kan sies å være som metode for å predikere fremtidig jobbsuksess. «Ved å strukturere intervjuet, fokusere på kompetansen og ved å lære opp og trene medarbeidere

som jobber med rekruttering, kan en øke treffsikkerheten ved intervju betraktelig» (Mikkelsen 2016, s. 150).

Referansesjekk er en hyppig brukt metode i rekrutteringsprosessen, men har i utgangspunktet lav validitet (Schmidt og Hunter 1998). Av de metodene som beskrives i denne studien er det referansesamtalen som ifølge Schmidt og Hunter har lavest treffsikkerhet. Det er derimot enkelte grep man kan iverksette for å høyne kvaliteten på referansesamtalen og da mest sannsynlig også validiteten. På samme måte som intervjuet kan struktureres for å oppnå høyere validitet, kan dette også gjøres med referansesamtalen. Gjennom et strukturert referanseintervju kan man minimere partiske holdninger og sørge for at informasjonen man innhenter ikke blir tilfeldig (Øhrn 2020).

2.13 Bruk av tester

Dersom man kun ser på enkeltstående metoder er det særlig arbeidsprøver, evnetester og strukturerte intervjuer som har høyest prediktiv relevans (Mikkelsen 2016). Som enkeltmetode er det *kognitive evnetester* som anses å ha høyest prediktiv validitet, og da spesielt de testene som måler generell intelligens. Ved å bruke kognitive evnetester kan man velge ut kandidater som har høyest mulig forutsetning for å tilegne seg og ta i bruk kunnskap raskt og effektivt. Ifølge Schmidt og Hunter har kandidatens mentale evner indirekte effekt på jobbutførelsen gjennom jobbkunnskap: «*hovedårsaken til at flere intelligente mennesker har høyere jobbyttelse er at de tilegner seg jobbkunnskap raskere og tilegner seg mer av den, og det er denne kunnskapen om hvordan de skal utføre jobben som gjør at jobbyttelsen deres blir høyere*» (Schmidt og Hunter 1998, s.266)

Forskning viser at blant de mest effektive kombinasjonene av seleksjonsmetoder finner vi kombinasjonen av evnetester og arbeidsprøver (Skorstad 2015). Arbeidsprøver innebærer at man ber kandidaten gjennomføre en eller flere oppgaver som er tilsvarende jobben man skal gjøre dersom man blir ansatt. Arbeidsprøver kan derfor kobles direkte til jobben som skal utføres og kan dermed gi en god indikasjon på fremtidig jobbsuksess.

I Norge er det mer vanlig å bruke personlighetstester enn evnetester, selv om denne metoden har en relativ gjennomsnittlig treffsikkerhet. I 2015 oppga 69% av virksomheter i privat og offentlig sektor at de bruker slike tester ved tilsetning i lederstillinger. Av tilsetning av fagspesialister var dette tallet 31% (Døving, Gooderham et al. 2015). Personlighetstester

skal søke å trekke frem hvilke personlighetstrekk som er mest fremtredende hos kandidaten på en objektiv og ikke-partisk måte. Ved å bruke tester kan man effektivt hente inn informasjon som kan oppnå en bedre struktur på rekrutteringsprosessen og gi rom for sammenligning av kandidatene (Skorstad 2015).

2.14 Ansettelse og onboarding

Onboarding blir av Klein og medarbeidere definert som «formal and informal practices, programs and policies enacted or engaged in by an organization or its agents to facilitate newcomer adjustment» (Klein, Polinet. Al. 2015, s.263). Hensikten med onboarding er å fremskynde sosialiseringprosessen av nyansatte. Sosialisering blir definert som "the learning and adjustment process by which an individual assume an organizational role that fits the need of both the individual and the organization» (Klein, Polinet. Al. 2015, s. 263). Studier har vist en sammenheng mellom gode onboarding-prosesser og tidlig sosialisering av nyansatte (Klein, Polin et al. 2015). Blant annet viser studien til Klein og medarbeidere (2015) en sammenheng mellom antall forskjellige onboarding-praksiser som ble tilbudt og hvor raskt nyansatte ble sosialisert. Samtidig indikerte de nyansatte som deltok i studien at onboarding-praksisene var mer hjelpsomme når de var obligatoriske og ikke valgfrie. Forfatterne foreslår at ved å implementere flere ulike onboarding-prosesser kan man fremskynde sosialiseringprosessen. Gode onboarding-prosesser kan dermed bidra til at nyansatte blir raskere operative i stillingen og tilfører virksomheten økonomisk verdi tidligere.

3 METODE

I dette kapittelet vil jeg redegjør for valg av metode, hvordan studien er designet og gjennomført og gi en oversikt over informantene som har deltatt. Siste del av kapittelet vil gjennomgå etiske spørsmål, validitet og reliabilitet knyttet til gjennomføring og presentasjon av dataen innhentet.

3.1 Design

Studien er designet som et flercasedesign med en avgrensning på én analyseenhet. Det vil si at studien er gjennomført ved å hente inn og analysere data som omhandler rekrutteringsprosessene (analyseenhet) i seks ulike virksomheter (flercase). Som navnet beskriver består en flercasestudie av en studie hvor man studerer samme tema i flere situasjoner (Creswell and Poth 2016). En casestudie kan defineres som «en empirisk undersøkelse som utforsker et nåværende fenomen i dybden og i en reell setting, og hvor skillene mellom fenomen og kontekst ikke er tydelige» (Yin, 2013, s. 16). Flercasestudie er én av fire designstrategier som gjerne brukes for casestudier. Alternative designer er ifølge Johannessen og medarbeidere (2010) å bruke enkeltcasedesign og én eller flere analyseenheter (Johannessen et al. 2010). Dette var ikke et alternativ da det var ønskelig å analysere ulike virksomheter i lys av hverandre.

I kvalitative studier kan man også skille mellom variansstudier og prosess-studier.

Variansstudier søker å analysere ulike utfall ved ulike forutsetninger. Hovedformålet med denne studien er å forstå det som skjer i rekrutteringsprosessen, men også å belyse ulikheter mellom virksomhetene sine rekrutteringsmetodikk, strategier og utfall. Studien bærer derfor preg av både prosess- og variansstudie. Jeg har analysert hver enkelt case og hvordan de gjennomfører sine rekrutteringsprosesser, men jeg har også analysert hvordan virksomhetene varierer sine prosesser ut ifra hvilke ressurser de besitter. Typiske variabler som spiller inn her er virksomhetens størrelse, hvordan de er organisert og hvilken bransje de tilhører.

Det var ønskelig å samle inn både «hard» data i form av tall og fakta rundt virksomhetene og deres rekrutteringsmetoder, samt «myk» data i form av åpne spørsmål rundt informantenes perspektiv på egen arbeidsmetodikk. Datainnsamlingen bestod derfor av semi-strukturerte intervjuer med spørsmål som ble gjennomført som individuelle samtaler i perioden

desember 2021-januar 2022. Denne metoden ble valgt for å kunne innhente deskriptive data for å belyse rekrutteringsprosessen i de utvalgte virksomhetene. I forkant av gjennomføringen av fysiske intervjuer ble det også sendt ut et kort, digitalt spørreskjema. Dette bidro med å kartlegge og gi en visuell oversikt over stillingstittel på respondentene, bransjetilhørighet, størrelse på virksomhet og ca. antall årlige rekrutteringer. Resultatene på dette spørreskjemaet er presentert i tabell 2.

3.2 Valg av litteratur

Litteraturen er en kombinasjon av lærebøker og vitenskapelige artikler sentrert rundt teamene rekruttering, seleksjon, HRM og strategi. Det er gjort søk i ulike databaser gjennom bibliotekets nettside Oria.no.

For å sikre god kvalitet på den oppsøkte litteraturen, ble Kildekompassets sjekklister hyppig brukt. Kildekompasset er et online verktøy som viser hvordan en henviser riktig til kilder og hvordan en vurderer kvaliteten på en kilde. Se sjekklister under:

Tabell 1: Kildekompassets sjekklister. Kilde: Kildekompasset.no

Hva er kildekritikk?

Er forfatteren troverdig?

Hva er en vitenskapelig artikkel?

Brukes det referanser i kilden?

Hvem står som utgiver av kilden?

Er kilden fortsatt aktuell?

Holder kilden vitenskapelig kvalitet?

Med hvilken hensikt er kilden skrevet?

Er kilden en primærkilde eller sekundærkilde?

3.3 Valg av respondenter

Det er især bransjene olje/gass og IT som i Rogaland har opplevd utfordringer rundt «kampen om talentene». Ifølge NHO Rogaland (www.nho.no) svarer 46% av deres medlemmer at de i stor eller liten grad har behov for mennesker med fagkompetanse innen ingeniør- og tekniske fag. Det var derfor ønskelig å se nærmere på disse bransjene for å få en forståelse for hvilke metodikker som blir brukt i rekrutteringsprosessen og hvordan virksomhetene evner å tiltrekke seg kandidater. Det ble gjennomført en kartlegging av en rekke virksomheter i Rogaland innen begge bransjene og hvem som kunne være aktuelle respondenter i disse virksomhetene.

For å kunne innhente mest mulig informasjon fra respondentene var det viktig å knytte kontakt med personer som hadde inngående kjennskap til virksomhetenes rekrutteringsprosess, men samtidig også kjennskap til den overordnede strategien.

Følgende inklusjonskriterier ble brukt:

- Innehar en stilling innen HR/rekruttering/ledelse
- En stor andel av arbeidshverdagen består i å rekruttere nyansatte
- Må ha tilstrekkelig tid til å delta i intervju
- Må kjenne til og være villig til å dele sin kunnskap og erfaring rundt virksomhetenes rekrutteringsmetodikker

Som første kontakt, ble det gjennomført en telefonsamtale hvor prosjektet ble presentert. Samtlige respondenter, bortsett fra én, ønsket å delta i prosjektet. Respondenten som takket nei informerte at virksomhetens nåværende strategi var å rekruttere utelukkende internt gjennom expats fra virksomhetens internasjonale lokasjoner. Problemstillingen i studien var derfor ikke aktuell for dem. Tabellen under viser en sammenstilling av de seks informantene som deltok i studien og hvilke virksomheter de representerte.

Tabell 2: Informantene som deltok i studien

Informant	Fiktivt navn	Stillingstittel på informanten	Bransje	Kommentar
Informant 1	Petro AS	HR Manager	Olje og gass	-Ca 60 ansatte -Veletablert olje- og gasselskap -Ca 20 rekrutteringer i 2021
Informant 2	Olje AS	HR Coordinator	Olje og gass	-Ca 160 ansatte -Veletablert oljeselskap med vekststrategi innen fornybar energi -Ca. 10 rekrutteringer i 2021
Informant 3	Java AS	Daglig leder	IT/Konsulent	-10 ansatte -Nyoppstartet, raskt voksende konsulentfirma -9 rekrutteringer i 2021
Informant 4	Python AS	Daglig leder	IT/Konsulent	-30 ansatte -Konsulentselskap med vekststrategi -2 rekrutteringer i 2021
Informant 5	Angular AS	Avdelingsleder	IT/Konsulent/Produkt	-Ca. 600 ansatte -Veletablert IT konsulent- og produkthus -Ca. 100 rekrutteringer i 2021
Informant 6	React AS	Rekrutterer	IT/Produkt	-Ca 200 ansatte -Produkthus -Ca. 150 rekrutteringer i 2021

Informantene fra Olje AS og Petro AS representerer virksomheter innen olje og gass. Disse virksomhetene er de som er størst mtp antall ansatte. De resterende informantene representerer virksomheter med tilhørighet til IT-bransjen. Disse varierer i størrelse og profil. Java AS og Python AS kan defineres som utelukkende konsulentvirksomheter. React AS produserer egne produkter og Angular AS er kombinert konsulent- og produktbedrift.

Et kriterium for å delta i studien var naturlig nok også at virksomhetene gjennomførte eksterne rekrutteringer. Dette spørsmålet ble innledningsvis stilt over telefon, men ble gjentatt i den digitale spørreundersøkelsen for å få et mer grafisk bilde på omfanget av

rekrutteringsarbeidet til respondentene. Petro AS, React AS og Angular AS gjennomførte mellom 20 og 150 rekrutteringer i 2021, Olje AS gjennomførte ca 10 rekrutteringer og Python AS og Java AS gjennomførte henholdsvis 2 og 9 rekrutteringer.

3.4 Anonymisering og behandling av persondata

Før oppstart av prosjekt og innhenting av data, ble det opprettet meldeskjema med Norsk Senter for Forskningsdata (NSD). NSD er ansvarlig for å sørge for at data om mennesker og samfunn hentes inn, bearbeides, lagres og deles trygt. Gjennom meldeskjemaet ble prosjektet registrert med detaljert informasjon om blant annet: type opplysninger, prosjektinformasjon, behandlingsansvar, dokumentasjon, tillatelser, sikkerhet og varighet.

For å planlegge innhenting av data og sikre trygg håndtering av disse ble det også opprettet en datahåndteringsplan. I planen ble det blant annet informert om hvem som er ansvarlig for å ta vare på dataene under og etter prosjektet, hvordan man sikrer at dataene er godt organisert, hvilken type datasett som blir generert, hvor data skal lagres og plan for bevaring og tilgjengeliggjøring av data. Begge skjema ligger tilgjengelig som vedlegg.

Det ble ikke opprettet kontakt med respondentene før det forelå en godkjenning fra NSD. Så snart dette var klart ble det utarbeidet et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring som ble oversendt til respondentene per e-mail. Også disse dokumentene ligger vedlagt. Ved transkribering ble eventuelle firmanavn og personnavn anonymisert.

Som en del av datahåndteringsplanen fra NSD vil all lydopptak slettes senest 1 uke etter avslutning av prosjekt, altså senest 10.juni 2022.

3.5 Planlegging av intervjuer

Intervjuguiden ble hovedsakelig bygget opp med «åpne» spørsmål for å i størst mulig grad oppfordre respondentene til å dele av sine erfaringer. Innledende spørsmål hadde fokus på den eller de som rekrutterer, hvilken bakgrunn de har og hvilke oppgaver som inngår i rollen. For å få et mest mulig eksakt innsyn i virksomhetens rekrutteringsmetodikk ble respondentene bedt om å ta utgangspunkt i den siste utførte rekrutteringsprosessen og svare på spørsmål knyttet til denne. Disse spørsmålene hadde følgende grov-inndeling:

- Rekrutteringsmetodikk – hvordan rekrutteres det?
- Strategi – hvorfor gjør de det slik?
- Utfall – hva oppnår de?

I forkant av oppstart av prosjektet ble det gjennomført et pilotintervju for å sjekke kvaliteten på intervjuguiden og dermed de data som ble hentet inn. Intervjuet ble gjennomført med daglig leder av et mindre konsultentselskap. Gjennom pilotintervjuet ble det oppdaget enkelte formuleringer som ikke bidro til de svarene som var ønsket å innhente. Resultatet av pilotintervjuet ble derfor små justeringer på noen av spørsmålene for å spisse budskapet og dermed innhente mer konkret data. Disse justeringene bidro til en betydelig forbedring av spørsmålene. Pilotintervjuet ble så transkribert for å kunne få en oversikt over den totale dataen innhentet.

3.6 Gjennomføring av intervju

Intervjuene var planlagt gjennomført ansikt til ansikt i respondentenes kontorlokaler. På grunn av situasjonen rundt COVID-19 og pålagt hjemmekontor for de fleste skapte dette noen utfordringer med logistikken. Ved hjelp av tilrettelegging, hvor det ble sørget for god avstand og bruk av munnbind ved ankomst, ble det derimot mulig å gjennomføre fysisk intervju med fem av respondentene i ulike lokaler. Den sjette respondenten, som tilhører et større oljeselskap, og dermed har strenge retningslinjer rundt fysiske møter, måtte intervjues gjennom videosamtale. Her ble det gjort videoopptak av intervjuet i stedet for et rent taleopptak.

Hvert intervju ble innledet ved å presentere prosjektet og presisere behandlingen av dataen som ble samlet inn. Selv om denne informasjon hadde blitt delt med respondentene i skriftlig form i forkant av intervjuet, ble dette ansett som en betryggende og naturlig måte å innlede på. Intervjuguidens oppbygging ble så presentert for å forberede respondentene på hvordan intervjuet skulle forløpe. Det ble også presisert at noen av spørsmålene kan være utfordrende å svare på, og informanten ble oppfordret til å svare etter evne. Dette var for å unngå at respondentene skulle oppleve spørsmålene som «anklagende» eller kritiserende. De fleste har for eksempel ikke en nedskrevet og formelt etablert rekrutteringsstrategi, men det var viktig at respondentene følte seg komfortable nok til å sette ord på sine betraktninger rundt dette allikevel.

Intervjuet ble startet med et åpent, innledende spørsmål som skulle bidra til å sette respondentene inn på et strategisk tankesett og sette tonen for de resterende spørsmålene. Innledende spørsmål var derfor: «Kan du beskrive virksomhetenes overordnede strategi?» Da dette spørsmålet enkelte ganger virket litt «overveldende» for respondentene, ble det gjerne fulgt opp med støttespørsmål som «Hva er det virksomheten forsøker å oppnå» eller «Hva er det overordnede målet med virksomhetens aktiviteter?». Målet med dette spørsmålet var å få respondentene til å tenke «de store tankene» først for så å snevre fokuset ned mot prosesser, organisering og underordnede strategier. Første del av intervjuet ble så gjennomgått med utgangspunkt i å kartlegge organiseringen rundt rekrutteringen. Her ble det stilt spørsmål som «Hvor mange jobber med rekruttering» og «Hvor stor del av jobben går med til å rekruttere». Respondenten ble så bedt om å ta utgangspunkt i siste gjennomførte rekruttering og ble stilt en rekke spørsmål rundt hva som ble gjort og hvorfor det ble gjort. Her var det fort gjort at respondentene havnet inn på mer generelle besvarelser, slik som «hos oss pleier vi alltid.». Da var det nødvendig å lede dem tilbake til den spesifikke rekrutteringsprosessen og be dem ta utgangspunkt i det som ble gjort da. Siste del av intervjuet handlet om strategi og da spesielt rekrutteringsstrategi. Det innledende spørsmålet i denne delen av intervjuet ba respondenten om å tenke tilbake til sitt svar om virksomhetenes overordnede strategi og be dem knytte virksomhetens rekrutteringsstrategi mot denne. Utgangspunktet for dette spørsmålet var å få respondentene til å gjøre seg noen betraktninger som knytter rekrutteringen mot virksomhetens overordnede mål. Påfølgende spørsmål hadde til hensikt å hente ut hvilke strategiske mål rekruttering kan bidra med å fylle. Her ble det stilt spørsmål som «hvordan vil du si at rekrutteringen påvirker virksomhetens produktivitet?» og «kan du beskrive hvor suksessfulle dere er med rekrutteringsarbeidet?». Avsluttende spørsmål ba respondenten om det var noe han eller hun ville gjort annerledes i rekrutteringsarbeidet i sin virksomhet. Dette ga dem en anledning til å reflektere helt åpent om rekrutteringsprosessen slik den er i dag og eventuelt om det er muligheter for forbedring.

Alle intervjuene ble rundet av med å takke respondentene for sin tid og nok en gang bekrefte at all data vil bli slettet snarlig etter prosjektets avslutning. Det ble også informert at studien kan bli ettersendt for gjennomlesning om ønskelig.

3.7 Transkribering

Å transkribere handler om å overføre informasjon fra en eller annen form til tekstformat. I dette tilfellet innebar det å overføre taleopptak og videoopptak til tekst. Transkribering i denne studien ble som oftest fullført direkte etter gjennomføring av intervju. Dette var for å kunne ha tonefall, mimikk og kroppsspråk friskt i minne. Det ble gjort et forsøk på å transkribere mest mulig ordrett det som ble sagt. Det som ble utelatt var introduksjonen til intervjuet, enkelte fyllord og avslutningen av intervjuet. Foruten om dette ble intervjuene transkribert ord for ord. Dialekter ble utelatt og oversatt til bokmål for å bevare respondentens anonymitet.

3.8 Analyse av data

Ved innhenting av data gjennom intervjusituasjoner sitter man ofte igjen med store mengder data som må analyseres og gjøres rede for. Det finnes flere fremgangsmåter for å analysere disse dataene. David Silvermann tilbyr fem anbefalinger uavhengig av hvilken analysemetode man velger: alltid start med en nøye gjennomgang av dataene, les og systematiser dataene, reflekter over hvorfor man har gjort som man har gjort, alltid gjennomgå og avgrens kodingen og alltid fokuser på de viktigste kodene og linken mellom dem (Silverman 2020).

Gjennomgang, lesing og refleksjon av dataene ble til en viss grad gjennomført ved transkriberingen. Analysen og koding av dataene ble gjennomført ved bruk av NVIVO. NVIVO er en programvare som brukes for å kode tekst, lys, bilde og video. I dette tilfellet ble det utelukkende brukt for å kode tekst i form av transkripsjonen fra intervjuene.

Ved analysen ble det opprettet koder som hadde relevans til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Innhentet data ble i første omgang merket med følgende koder: overordnet strategi, organisering, rekrutteringsprosessen, strategisk planlegging, fravær av strategi, tidsbruk og utfall.

For å tilrettelegge for en effektiv analyse av data, er det formålstjenlig å «organisere og gruppere lignende data i kategorier eller familier» (Saldana 2016, s.9). Underveis i analysen ble kodene endret og utvidet til å inkludere ulike kategorier. Saldanas «Coding Manual» (2016) anbefaler at man ser etter mønster i analysen av data med utgangspunkt i følgende karakteristikk: likheter, forskjeller, frekvens, sekvens, korrespondanse og

årsakssammenheng. I analyseprosessen ble disse karakteristikene utgangspunktet for kodifiseringen. Der hvor for eksempel samtaleemner, ord, uttrykk eller temaer ble identifisert som gjengående eller å inneha likheter ble det opprettet ny kode. Dette førte til at koder ble utvidet, slettet og endret gjentatte ganger underveis i prosessen.

Til slutt ble de opprinnelige kodene utvidet til å inkludere følgende kategorier og koder:

Kategori 1: Rekrutteringsprosess

Kode: Annonsering, avslag, merkevare, seleksjon, uformell prosess, formell prosess, årsak til rekruttering

Kategori 2: Strategi

Kode: overordnet strategi, strategiske mål, utfordringer

Kategori 3: Organisering

Kode: Bakgrunn på rekrutterere, sentralisert, desentralisert, tidsbruk

Kategori 4: Strategisk planlegging

Kode: Bemanningsplanlegging, alternativer til rekruttering, bruk av eksterne headhuntere, stillingsanalyse

Kategori 5: Intuitiv prosess

Kode: Magefølelse

Etter kodifiseringen av tekstene ble tekstene bestående av mindre bestanddeler. Disse tekstene ble tilegnet fargekoder som gjorde det enklere å sammenligne datamaterialet underveis i analysen. I analyseprosessen ble kodene og mønstrene konstant sammenlignet med de nye dataene som ble bearbeidet og sammenlignet med tidligere forskning på området. Denne fremgangsmåten kalles i forskningslitteraturen for «The Constant Comparative Method» og er også den metoden som ligger til grunn for analyseprogrammer slik som NVIVO (Hjerm og Lindgren 2011).

3.9 Kvalitetsvurdering

I forbindelse med kvalitativ forskning er det viktig å stille kritiske spørsmål til metoden som er brukt for innsamling og analyse av data for å sikre kvaliteten på studien. Lincoln og Guba (1985) operer med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som bedømmelseskriterier for kvalitativ forskning (Hjerm og Lindgren 2011).

3.10 Pålitelighet (reliabilitet)

Ifølge Johannessen og medarbeider (2010) knytter reliabilitet seg til undersøkelsens data: «hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al. 2010, s. 229). I en kvalitativ studie blir prosessen og informantene som deltar påvirket av forskerens erfaringsbakgrunn og fremgangsmåte. Dette er noe som ikke kan unngås, men en bør reflektere over hvordan dette eventuelt kan påvirke resultatene av studien. Jeg jobber i et headhunting-selskap og har mange års erfaring med rekruttering. I tillegg har jeg et kundeforhold til noen av informantene, noe som kan påvirke hvor mye og hvor detaljert de deler av sine erfaringer. Dette ble diskutert innledningsvis i intervjusituasjonen som en mulig risikofaktor. Da temaet for studien ikke er spesielt sensitiv, opplevde jeg at informantene allikevel delte åpent og ærlig om sine erfaringer og jeg anmoder at de har gitt meg korrekte svar. For å styrke påliteligheten i studien ga jeg informantene en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten for forskningsprosessen samtidig som jeg presiserte anonymitet i fremstillingen av informasjonen som ble innhentet. Enkelte av informantene var mer opptatt av dette enn andre, og det var derfor viktig at dette ikke begrenset hvor mye de delte av sine erfaringer. Den digitale spørreundersøkelsen var med på å sikre påliteligheten på innhenting av «hard» data slik som antall rekrutteringer, antall ansatte i virksomheten og stillingstittel. Informantene fikk denne tilsendt på e-mail, og hadde anledning til å besvare i egen tid. Det ga dem muligheten til å hente nøyaktige tall. Dersom disse spørsmålene hadde vært en del av intervju-samtalen er det mulig at besvarelsene hadde blitt mer omtrentlige.

3.11 Troverdighet

Troverdighet innen kvalitative studier dreier seg om «hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke» (Johannessen et al. 2010, s.230). Å gjennomføre et

pilotintervju i forkant av studien bidro til å styrke troverdigheten på datainnsamlingen. I denne prosessen ble det identifisert feil og mangler med intervjuguiden som ikke førte til inngående kjennskap på det teamet jeg ønsket å studere. Informanten som deltok, er daglig leder i et headhunting-selskap og har lang erfaring med rekruttering og seleksjon. Informanten ble derfor brukt som rådgiver og sparringspartner for å korrigere, legge til og utelukke spørsmål for å spisse datainnsamlingen. I tillegg ble analysen av datamaterialet gjennomgått med veileder som innehar forskningskompetanse og erfaring på feltet. Veileder bidro med en kritisk gjennomgang av analysen og påpekte dersom resultatene ikke var logiske eller sammenhengene. For å ytterligere styrke troverdigheten på studien kunne det vært aktuelt å formidle resultatene til informantene for å få bekreftet funnene eller be kompetente fagfolk gjennomgå datamaterialet for å se om de kom frem til samme fortolkning av det. Grunnet tidsbegrensing var denne metoden ikke tilgjengelig.

3.12 Overførbarhet (ekstern validitet)

Ekstern validitet dreier seg om hvorvidt funnene i studien lar seg overføre til andre områder enn dem man har studert. Med andre ord dreier en studies overførbarhet seg om «hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen et al. 2010, s.231). Utgangspunktet for denne studien har vært å gå i dybden på seks virksomheter og studere hvordan de utfører sine rekrutteringsaktiviteter. Etersom det er undersøkt få personer vil det være vanskelig å hevde at utvalget er representativt og derfor også om det er mulig å overføre funnene til andre områder.

3.13 Bekreftbarhet (objektivitet)

Bekreftbarhet skal sikre at funnene i studien er et resultat av forskningen og ikke et resultat av egne subjektive holdninger. Med andre ord skal en objektiv forskning føre til at resultatene fra studien skal kunne bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende undersøkelser (Johannessen et al. 2010). For å sikre objektivitet i denne studien har jeg lagt vekt på å beskrive alle beslutninger i studieprosessen for å tillate leseren å vurdere disse. I hele prosessen har jeg forsøkt å være selvkritisk i vurderingen av datamaterialet. Min egen erfaring med rekruttering og seleksjon har jeg forsøkt å se bort ifra for å ikke la egne

fordommer påvirke fortolkningen av studien. Dersom tiden hadde tillatt det, hadde det vært aktuelt å gjøre en vurdering om min fortolkning av datamaterialet ble støttet av informantene i undersøkelsen. Dette hadde bidratt til å ytterligere styrke bekræftbarheten på studien.

3.14 Etske retningslinjer

Utgangspunktet for etiske retningslinjer i denne studien har vært «De forskningsetiske retningslinjene for samfunnsfag, humaniora, juss og teologi» som er gitt ut av De Nasjonale Forskningsetiske komiteene (2021). Retningslinjene er delt opp i fem deler: A) Forskerfelleskapet, B) hensyn til personer, C) grupper og institusjoner, D) oppdragsgivere, finansører og samarbeidspartnere og E) forskningsformidling. Av disse fem er det særlig Kapittel B - Hensyn til personer (NESH 2016) som har blitt prioritert. I dette kapittelet står det blant annet at «Forskere skal som hovedregel innhente et forskningsetisk samtykke til deltakelse i forskning. Det forskningsetiske samtykket skal være frivillig, informert og utvetydig, og det bør være dokumenterbart» (NESH 2021, s.17). Denne studien er meldt inn og godkjent av Norsk Senter for forskningsdata, forkortet NSD og tildelt prosjektnummer 717142. I denne prosessen fikk samtlige informanter tilsendt et informasjonsskriv med en detaljert beskrivelse av prosjektet. I skrivet er det presisert at det er frivillig å delta i prosjektet og at samtykket når som helst kan trekkes tilbake. Det er også oppgitt informasjon rundt behandling av innsamlet data og ivaretagelse av personvern. Tilhørende skrivet er et samtykkeskjema. Dette er signert av samtlige informanter i studien og ligger som Vedlegg 1. I forkant av intervjuene ble informantene bedt om å gi tillatelse til å ta samtalen opp på bånd. Det ble også informert om at lydopptaket ville bli slettet senest én uke etter prosjektets avslutning. Samtlige informanter samtykket til dette. Informantenes anonymitet i studien er ivare tatt gjennom å gi virksomhetene de representerer fiktive navn. I tillegg har det blitt vurdert som nødvendig å utelate en del uttalelser fra intervjuene, da dette kan bidra med å identifisere virksomhetene. Dette er særlig gjeldende der hvor virksomhetenes visjon, slagord eller spesifikke stillingstitler er blitt nevnt.

4. ANALYSE

4.1 Virksomhetenes overordnede mål

Overordnede strategiske mål hos virksomhetene i denne studien er enten målrettet vekst eller vekst som en konsekvens av økende ordreserver. Samtidig skal virksomhetene sikre kvalitet i leveransen og tiltrekke seg de mest kompetente kandidatene for å sikre denne veksten. Flere av informantene trekker også frem viktigheten av å bygge kultur og gode arbeidsplasser. Tabellen under viser en oversikt over bedriftenes overordnede mål og deres begrunnelse for rekruttering.

Tabell 3: Virksomhetenes overordnede mål

Virksomhet	Mål	Begrunnelse for rekruttering
Olje AS	<p>-Skal bevege seg fra olje- og gass til et fremtidsrettet energiselskap</p> <p>-Levere kvalitet</p> <p>-Ønsker å tiltrekke seg faglig sterke og proaktive kandidater</p>	<p>-Tydelig vekststrategi</p> <p>-Prosjekt over i ny fase, behov for ny kompetanse</p>
Petro AS	<p>-Skal levere solid produksjon av olje og gass på norsk sokkel</p> <p>-Være en aktiv partner</p> <p>-Sikre maksimalt utbytte av lisensene</p>	-Økt aktivitet på norsk sokkel
Java AS	<p>-Bli den foretrukne leverandør innen IT-konsulenttjenester</p> <p>-Ansette de dyktigste konsulentene i markedet</p>	<p>-Nyoppstartet konsultantselskap med vekstambisjoner</p> <p>-Økte ordreserver</p>
Python AS	<p>-Levere tjenester preget av kvalitet</p> <p>-Øke markedsandeler</p>	<p>-Erstatning av ansatt som sluttet</p> <p>-Økte ordreserver</p>
Angular AS	<p>-Bidra til fremtidens samfunn gjennom sin tjenesteleveranse</p> <p>-Skape en bra arbeidsplass</p>	-Organisk vekst
React AS	<p>-Forme fremtidens bedriftskultur</p> <p>-Solid produktleveranse</p>	- Aggressive, internasjonale og nasjonale vekstmål

Begge virksomhetene innen olje og gass har som mål å finne og produsere olje til lave kostnader og på et akseptabelt risikonivå. For å få til dette er de avhengige av å tiltrekke seg kandidater med lang erfaring fra norsk sokkel som kan sikre en solid produksjon og bidra til å få maksimalt utbytte av lisensene. De har derfor et sterkt fokus på kvalitet og å ansette «stødige» mennesker. HR Manager i Petro AS forklarer at deres rekrutteringsstrategi av den grunn innebærer at det er mange involverte parter i en rekruttering. Informanten forklarer at både HR, hiring manager, team-lead/geolog og i mange tilfeller også daglig leder involverer seg i og møter aktuelle kandidater. Olje AS har, i tillegg til et mål om å øke antall oljeekvivalenter produsert, en tydelig vekststrategi innen bærekraftig energi. Selskapet har nylig gjennomgått en fusjon og står i en omstillingsprosess. De rekrutterer derfor ikke aktivt for øyeblikket, men planlegger for fremtidig rekruttering. Deres overordnede mål handler om å bli et fremtidsrettet energiselskap på norsk sokkel og skape verdier for sine eiere, partnere og samfunnet. Som Petro AS er de opptatt av å «ansette de beste» for å ivareta en solid leveranse på sine eksisterende felt. Samtidig skal de omstille seg og utvikle nye forretningsområder innen bærekraftig energi. Deres overordnede rekrutteringsstrategi er derfor preget av å tiltrekke seg mennesker som kan bidra på flere områder. Informanten beskriver:

«Vi trenger de som ikke «gjemmer» seg men som kan ta del i store deler av prosessene hvor det de gjør er veldig synlig. Det er derfor viktig for oss å ansette proaktive og faglig flinke kandidater»

Hos IT-bedriftene ser vi en større variasjon mellom de overordnede målene. De større virksomhetene, slik som Angular AS og React AS trekker frem målet om å bygge en sterk bedriftskultur og en bra arbeidsplass og vektlegger sammenhengen mellom dette og en solid tjenesteleveranse. Informanten i Angular AS beskriver:

«Virksomhetens strategi har aldri vært vekst i seg selv. Den har vært å være en bra arbeidsplass. Da blir konsulentene fornøyde og kundene fornøyde.»

Tilsvarende sier informanten i React AS.

«Vi skal forme fremtidens bedriftskultur (.....) og dette henger sammen med alt vi gjør. Da må vi ha veldig fokus på menneskene»

De mindre virksomhetene legger mer vekt på å bli en foretrukken leverandør mot sine kunder og å sikre markedsandeler. For å få til dette trekker de frem viktigheten av å tiltrekke seg høyt kompetente konsulenter med et eksisterende nettverk. Java AS, som er et nylig oppstartet konsulentselskap, beskriver sin strategi som todelt – å bli den foretrukne leverandør mot kunder og den foretrukne arbeidsgiver for kandidater. Daglig leder har utformet en overordnet rekrutteringsstrategi bygget rundt viktigheten av nettverk. Informanten forklarer:

«Vi skal rekruttere senior konsulenter som er sosialt oppegående. I starten rekrutterte jeg fra eget nettverk, samt de som kom fra headhunteren. Så har jeg bygget en kjerne rundt disse. De er nå seks stykker. De kom fra seks forskjellige selskaper. Akkurat dette var viktig for meg for da har jeg fått ansatte fra seks forskjellige konkurrenter hvor konsulenten da har sitt eget nettverk å trekke på.»

I tillegg rekrutteres det, i oppstartsperioden, utelukkende kandidater som daglig leder eller de ansatte har *«førstehånds kjennskap til»*. Tanken er at dette vil bidra med å tiltrekke høykompetente konsulenter samtidig som det vil fungere som et insentiv for de ansatte som får være med å styre hvem de skal jobbe med. Som informanten beskriver brukes denne strategien også som en del av kvalitetssikringen av kandidatene:

«Jeg stoler såpass på de ansatte at jeg tror ikke de drar med seg middelmådige konsulenter inn.»

Strategien skal bidra til at virksomheten sikrer de overordnede målene som omhandler å sikre seg markedsandeler, bli en foretrukken leverandør og en foretrukken arbeidsgiver.

4.2 Anvendt rekrutteringsmetodikk i virksomhetene

Informantene som ble intervjuet har varierende profiler i form av tjeneste- og produktleveranse, men skiller seg også fra hverandre i form av størrelse og hvilke ressurser de besitter. Dette ser ut til å ha betydning for hvordan de jobber med rekrutteringsstrategi. Funnene i studien viser et skille i rekrutteringsprosessen blant de virksomhetene som opererer innen olje og gass og de resterende virksomhetene som opererer innen IT. Samtidig ser vi et skille mellom de virksomhetene som er veletablerte og de virksomhetene som er nyetablerte i hvordan de tilnærmer seg rekrutteringsprosessen.

4.3 Organisering og tidsbruk

Informantene rapporterer om stor variasjon i hvordan rekrutteringen er organisert og hvor mye tid som tilegnes rekruttering. Tabellen under viser hvordan HR er organisert i virksomhetene, hvem som jobber med rekruttering og hvor mye tid som estimeres til rekruttering til ledige stillinger.

Tabell 4: Virksomhetenes organisering og tidsbruk

Bedrift	Organisering	Kommentarer - organisering	Tidsbruk
Olje AS	Sentralisert HRM Mekanisk design	-2 ansatte på HR -Rekruttering inngår som en del av annet HR-arbeid	Er i en omorganisering, så foreløpig ingen rekrutteringsaktivitet. Vanligvis 20-30%
Petro AS	Sentralisert HRM Mekanisk design	-3 ansatte på HR -Rekruttering inngår som en del av annet HR-arbeid	20-30%
Java AS	Sentralisert HRM Organisk design	-Daglig leder ansvarlig for rekruttering og HR -Rekruttering inngår som èn av mange arbeidsoppgaver	70-100%
Python AS	Sentralisert HRM Organisk/mekanisk design	-Daglig leder ansvarlig for rekruttering og HR -Rekruttering inngår som èn av mange arbeidsoppgaver	20-30%
Angular AS	Desentralisert HRM Organisk design	-22 avdelingsledere ansvarlig for rekruttering for egen avdeling -Rekruttering inngår som èn av mange arbeidsoppgaver	20-30%
React AS	Sentralisert HRM Organisk/mekanisk design	-8 ansatte som jobber utelukkende med rekruttering -Egne ansatte på merkevare og personaloppfølging	70-100%

Petro AS og *Olje AS* har begge en sentralisert HRM. Avdelingen består av en HR-leder og 1-2 operasjonelle HR rådgivere som også er ansvarlige for rekruttering. Likt for begge er at rekruttering inngår som en del av annet HR-arbeid.

Java AS og *Python AS* er begge mindre virksomheter som formidler konsulenter. Her er det daglig leder som er ansvarlig for all internrekruttering. Det betyr at rekruttering inngår sammen med en rekke andre arbeidsoppgaver. Daglig leder i *Java AS* informerer om følgende arbeidsoppgaver i tillegg til rekruttering:

«Personaloppfølging, salg, kontakte kunder, reforhandling av avtaler, tilbudsforespørsler, regnskap – alt det operative.»

Angular AS er den eneste av informantene som har en bevisst desentralisering av HRM-funksjonen. Selskapet har valgt å tilegne rekrutteringsansvaret til avdelingslederne som skal eie ressursen. Virksomheten er i dag organisert i 22 ulike avdelinger, som betyr at der er 22 ansatte som jobber med rekruttering. De har et utstrakt samarbeid med eksterne rekrutterere/headhuntere, men har ingen ansatte rekrutterere selv. Informanten sier:

«Hver avdeling i bedriften opererer som små bedrifter innad i bedriften hvor hver enhet har ansvar for sin rekruttering og sin leveranse i bedriften.»

Avdelingslederne har også det overordnede ansvar for den øvrige driften av avdelingen samt ansvar for HR og oppfølging av ansatte.

React AS er den eneste av IT-bedriftene som har en utpreget sentralisering av HRM-funksjonen. Bedriften har stort fokus på å bygge et internt kompetansemiljø på rekruttering og har i dag 8 ansatte som jobber med rekruttering. Rekruttererne jobber i utgangspunktet 100% med rekruttering, men har også mulighet til å utvikle seg innen ulike tverrfaglige retninger:

«Dette kan være team som jobber med organisasjonsutvikling eller rettet mot studenter. Hvis en ønsker og har interesse for det kan en være med i disse i tillegg til rekruttering. Mange rekrutterere er også team-ledere. Så i tillegg til å være operative rekrutterer blir de også ledere. Da skal en jobbe med 80% caretaking (altså personalledelse) og 20% rekruttering.»

Java AS og React AS estimerer tidsbruk på rekruttering å være mellom 70-100% i gjennomsnitt. I motsatt ende finner vi de mer etablerte virksomhetene. Her rapporteres det om et tidsbruk på mellom 20-30%. På spørsmål om varighet fra behovet oppstod og frem til riktig kandidat blir signert er det stor enighet blant informantene. De fleste estimerer denne perioden til å være mellom 2-3 mnd. Unntaket er for de virksomhetene som skal tiltrekke seg utviklere. Her rapporteres det at perioden fort kan vare opp mot 12-18 mnd.

4.4 Rekruttererernes formelle bakgrunn

De ansatte som jobber med rekruttering i virksomhetene har variert erfaring og utdanning. Tabellen under viser en sammenstilling av den faglige bakgrunn til de som rekrutterer i de ulike virksomhetene.

Tabell 5: Oversikt over rekruttererne sin faglige bakgrunn

Bedrift	Faglig bakgrunn
Petro AS	Bachelor/master i HR-fag
Olje AS	Bachelor/master i HR-fag
Java AS	Salg/teknologi
Python AS	Salg/teknologi
Angular AS	Teknologi
React AS	Bachelor/master i HR-fag

Petro AS, Olje AS og React AS representerer de virksomhetene som har mest formell utdanning relatert til rekruttering og HR. I Petro AS har begge ansatte som jobber med rekruttering en bachelor i HR og en påfølgende master i ledelsesfag. I Olje AS har også rekruttereren 10 studiepoeng i rekruttering fra universitetet i tillegg til lang erfaring. Ledelsen i React AS har hatt et målrettet ønske om å rekruttere kandidater fra headhunting-selskaper. Noen av rekruttererne har derfor formell kursing i form av DNV-sertifisering og lang erfaring fra faget. De resterende rekruttererne har erfaring fra NAV eller sosialt arbeid.

De påfølgende virksomhetene rapporterer om stor variasjon i kunnskap, bakgrunn og erfaring på de som rekrutterer. I Java AS og Python AS, hvor daglig leder sitter med hovedansvar for rekruttering rapporterer de om en bakgrunn fra salg og teknisk virksomhet. Her har de ingen formell utdannelse, men har lang erfaring med rekruttering. Tilsvarende rapporterer Angular AS om en overvekt av teknologer som har gått inn i en personallederrolle og «bare har lært seg jobben.»

4.5 Årsak til rekruttering

Samtlige informanter informerer om ulik grad av vekst i virksomhetene som årsak til rekrutteringen. Tabell 7 viser en fremstilling av årsaken til at virksomhetene gjennomførte sin siste rekruttering.

Tabell 6: Årsak til bedriftenes siste gjennomførte rekruttering

Bedrift	Årsak til siste rekruttering
Petro AS	Vekst ihht bemanningsplan
Olje AS	Prosjekt over i ny fase – behov for ny kompetanse. Ihht bemanningsplan
Java AS	Vekst ifm økt etterspørsel i markedet
Python AS	Erstatte ressurs kombinert med økte ordreserver
Angular AS	Vekst ifm økt etterspørsel i markedet
React AS	Vekst ifm økt etterspørsel i markedet

Prisen på nordsjøoljen brent, som er en referanse for oljehandel i verden, har steget tilnærmet 400% siden COVID-pandemien i 2020 og frem til april 2022 ([Brent Spot - DN Investor](#)). I kjølvannet av dette opplever både olje- og gasselskapene og IT-selskapene økt aktivitet. En høy oljepris øker virksomhetenes inntektsstrøm og utvider det strategiske handlingsrommet. Dette bidrar til at virksomhetenes aktiviteter i markedet ekspanderes eller endres. Prosjekter som tidligere har blitt satt «på vent» igangsettes og nye forretningsområder blir utforsket. I Petro AS benyttes dette handlingsrommet til å øke leteaktiviteten og prioritere utbyggingsprosjekter. I Olje AS rettes oppmerksomheten mot

nye satsningsområder som bærekraftig energi. Dette resulterer i behov for flere ansatte og ansatte med ny kompetanse. I tillegg fører den økte inntektsstrømmen hos olje og gasselskapene til iverksettelse av digitaliserings- og effektiviseringsprosesser, som igjen gir økt aktivitet til IT-selskapene. Kombinert med en allerede høy aktivitet hos IT-selskapene som følge av et sterkt digitaliseringsbehov i markedet, fører dette til en stor økning i etterspørsel av IT-tjenester.

4.6 Bemanningsplanlegging

Ved planlegging av bemanning ser vi et tydelig skille mellom de store og de små virksomhetene. De store virksomhetene planlegger bemanningen i forbindelse med budsjettplanleggingen, mens de mindre virksomhetene har en mer ad-hoc tilnærming til prosessen. Tabell 8 viser en oversikt over hvilke metoder virksomhetene benytter seg av når de planlegger sin bemanning.

Tabell 7: Metoder for planlegging av bemanning benyttet av informantene

Bedrift	Langsiktig bemanningsplanlegging	Gjennomgår uløste oppgaver	Vurderer alternativer til rekruttering	Gjennomfører stillings- og kompetanse analyse
Petro AS	JA	JA	JA	NEI
Olje AS	JA	JA	JA	JA
Java AS	NEI	NEI	NEI	NEI
Python AS	NEI	JA	JA	JA
Angular AS	JA	NEI	NEI	NEI
React AS	JA	JA	JA	JA

HR Manager i Petro AS forklarer både en prosess med å planlegge ressurser for året samtidig som de har rutiner dersom det oppstår behov utenfor godkjent bemanningsbudsjett.

Tilsvarende forklarer informanten fra Angular AS:

"Man setter seg et gjestimate på hvor man tror man er på slutten av året. Og om man trenger å fylle på med folk. Da har jeg et mål i forhold til antall. Så gjør jeg ofte en vurdering om hvor mye av dette jeg kan bruke junior/nyutdannede på, og hvor mye av dette som trenger å være senior utviklere. Og det endrer seg gjennom hele året.»

Java AS og Python AS er mindre virksomheter og planlegger bemanningen ved økte ordreserver eller dersom noen slutter.

Flere av informantene beskriver en prosess for å vurdere alternativer til rekruttering. Her nevnes innleie av konsulenter, omorganisering og kjøp av digitale løsninger som mulige løsninger. HR-ansvarlig i Petro AS beskriver:

«Vi gjør alltid en vurdering om det skal være en fast stilling eller en konsulent. I noen tilfeller ser vi at det bare er et stykke arbeid som skal gjøres. Da kjøper vi det gjerne som en tjeneste.»

Halvparten av informantene benytter seg av stillings- og kompetanseanalyser i planleggingsfasen. To av disse benytter seg av Aon Assessment (tidligere cut-e)¹ som er en leverandør av testsystemer primært knyttet til rekruttering og utvikling. HR-ansvarlig i Olje AS bruker denne fasen til å legge mye av grunnlaget for den videre rekrutteringen:

«Da får linjeleder anledning til å velge mellom 24 personlige egenskaper. 8 må defineres som nødvendige, 8 som «nice to have» og 8 som er irrelevante. Disse blir da brukt for å lage en intervjuguide. Det vil si at hver rolle får en spisset intervjuguide og alle kandidater må svare på samme spørsmål.»

I tillegg til å utforme stillings- og kompetanseanalyser, beskriver daglig leder i Python AS en prosess hvor hele avdelingen involveres i beslutningsgrunnlaget for rekrutteringen:

«Alle i teamet fikk komme med innspill. Skal vi ha en prosjektleder? Eller har vi behov for en researcher? Hvilke fagområder? Hvordan skal vi skru sammen teamet vårt? Trenger vi en KAM² til vår største kunde? Noen som kan gå inn på nye markeder? Så

¹ Aon Assessment er en leverandør av evne-, ferdighets- og personlighetstester knyttet til rekruttering og utvikling. Verktøyene tar objektive målinger og tar sikte på en rettferdig vurdering av kandidater

² Key Account Manager er en stilling i en virksomhet som har ansvaret for virksomhetenes nøkkelkunder

laget vi en spec sammen med ledergruppen. Vi tok de innspillene som var og laget en snap-it (stillingsanalyse)»

Noen av informantene beskriver at det ikke er behov for å utføre stillings- og kompetanseanalyser. Daglig leder i Java AS beskriver et konstant behov for samme type kompetanse og vektlegger betydningen av markedstrender mer enn individuelle stillingsanalyser. Informanten forklarer:

«Jeg har jobbanalysen definert i hodet. Fordi jeg kjenner markedet så godt så vet jeg hvilken kompetanse som er etterspurt og hvilke profiler kunden foretrekker. Jeg har det i ryggmargen. I tillegg er jeg nødt til å vite hvilke trender som gjelder for å hele tiden kunne rekruttere i tråd med behovet.»

Tilsvarende beskriver informanten i Angular AS:

«Når vi har ansvar for utviklere så har vi ikke en stillingsbeskrivelse. Vi er bare alltid på jakt etter flinke folk.»

4.7 Sikre tilfang av kandidater

En del av virksomhetene beskriver komplekse systemer for å sikre tilfang av kandidater til sine ledige stillinger. Tabellen under viser hvilke metoder som tas i bruk av virksomhetene.

Tabell 8: Metoder for å sikre tilfang av kandidater

Bedrift	Tilfang via annonsering	Bruk av eksterne headhuntere	Egen oppsøkende rekruttering
Petro AS	JA	DELVIS	NEI
Olje AS	JA	DELVIS	NEI
Java AS	NEI	JA	JA
Python AS	NEI	NEI	JA
Angular AS	DELVIS	JA	NEI
React AS	DELVIS	NEI	JA

Petro AS og Olje AS rapporterer om mange søkere på ledige stillinger og lite behov for å jobbe aktivt med å sikre tilfang av kandidater. Unntaket er når de søker etter kompetanse med et smalt nedgangsfelt. I disse tilfellene brukes eksterne headhuntere. Ved ledige stillinger annonseres det i papiraviser, egne nettsider og tekniske ukeblader.

De resterende informantene, som alle konkurrerer om tilsvarende lik kompetanse innen IT, rapporterer om mer komplekse og proaktive systemer for å sikre tilfang. Daglig leder i Java AS beskriver et kandidatmarked i endring hvor kandidatene forventer å bli kontaktet direkte og at annonsering derfor ikke er tilstrekkelig. De nyetablerte virksomhetene React AS og Java AS skiller seg ut i sitt arbeid med å bearbeide passive kandidater i markedet. Daglig leder i Java AS jobber selv med oppsøkende rekruttering av passive kandidater:

«Jeg har alltid fokus på rekruttering og sørger alltid for å være på radaren til de jeg har snakket med for et halvt år siden. Da ringer jeg og ønsker godt nyttår eller hører hvordan det går. Holder de varme uten å virke for påtrengende. Slik sørger jeg for å hele tiden ha et jevnt tilsig av nye folk som jeg jobber med.»

Informanten trekker frem sin egen erfaring fra salg som et viktig bidrag i denne prosessen:

«Jeg vet at alle konsulenter blir nedringt. Så jeg er nødt å skille meg ut ved første telefonsamtale. Målet mitt er ikke å få kandidaten til å signere med Java AS. Jeg skal ha en kopp kaffe med ham. Også vet jeg at hvis han var aktuell for Java AS så klarer jeg holde ham i loopen. Og der opplever jeg jo at de som er mer urutinerte i en salgsrolle begynner å pushe og mase – og da backer kandidatene ut. Og forstår ikke hvorfor ikke alle vil jobbe hos dem. Sånn er det jo ikke. Vi er nødt å selge oss.»

React AS har ansatt en egen ressurs med ansvar for å bearbeide passive kandidater og beskriver et langvarig perspektiv på denne prosessen:

«Så har vi ansatt en som skal være en inhouse rekrutterer som også pleier åpne søknader og pleier langvarige kandidatforhold. Hun skal holde styr på og pleie de kandidatene som er i databasen. Denne prosessen kan gjerne ta lang tid og om kandidaten ikke er klar for å begynne hos oss akkurat nå så er han eller hun kanskje det etter ett år eller to. Det er så knapphet på ressurser og da spesielt utviklere at vi må sette trykk på dette.»

Hos de mer etablerte virksomhetene ser vi mindre bruk av direkte bearbeiding av passive kandidater og mer utstrakt brukt av eksterne headhuntere. Informanten i Angular AS, som er den mest etablerte virksomheten, beskriver et utstrakt samarbeid med eksterne headhuntere som bidrar med å sikre et jevnt tilsig av kandidater. Deres mål med samarbeidet er at

«rekrutteringsbransjen skal kunne gi oss det vi ikke kan gjøre selv».

4.8 Tiltrekke og ansette kandidater

Samtlige informanter er opptatt av å gi mulige kandidater et positivt inntrykk av virksomhetene som en potensiell arbeidsplass. De etablerte virksomhetene trekker frem virksomhetenes omdømme som en suksessfaktor i rekrutteringsarbeidet. Spesielt Petro AS og Olje AS tillegger mye av årsaken til søkermassen på ledige stillinger til virksomhetenes langvarige, positive omdømme. Virksomhetene innen IT rapporterer om mer komplekse og kreative systemer for å tiltrekke seg kandidater. Flere av informantene trekker frem viktigheten av å bruke rekrutteringsprosessen for å styrke sin egen merkevare. Til eksempel har React AS et uttalt mål om å *«ligge i forkant av kandidatopplevelsen»* og har integrert employer branding som en del av rekrutterings-avdelingen:

«Vi har et veldig tett samarbeid på employer branding som er en del av people-avdelingen. Nå satser vi også på at det skal være en recruitment marketer som jobber sammen med rekruttereren innen hvert fagområde.»

Samtlige informanter fra IT-selskapene beskriver også betydningen av å «selge» seg inn som arbeidsgiver til kandidatene de er i kontakt med. For eksempel forklarer informanten i Angular AS:

«Jeg går all-in for å selge selskapet. Hvis kandidaten går ut selv om han ikke har fått jobben så vil jeg han skal si, «Jeg hadde kjempelyst på den jobben»! Den markedsføringen har akkurat like mye verdi for oss som de som er her og er fornøyde. Det er superviktig å ikke få så dårlig tid at man glemmer ut de sideeffektene som kommer med rekrutteringsprosessen.»

Tilsvarende beskriver informanten i Java AS en utpreget salgsrettet tilnærming i møte med aktuelle kandidater:

«For meg er rekruttering like mye salg som det å oppsøke ny kunde. For meg så blir det det samme som å ringe til et selskap å presentere meg fordi jeg har lyst å selge konsulenter. Det er akkurat det samme som når jeg går ut mot konsulentene. Jeg blir nok mer sliten etter et intervju enn hva jeg gjør når jeg sitter i en kundesetting. For det er jo i intervjuet at jeg er nødt til å selge meg selv. Virkelig selge meg selv!»

Foruten selve rekrutteringsprosessen rapporterer informantene om en rekke andre tiltak som iverksettes for å tiltrekke seg kandidater. Her nevnes ulike bonusmodeller ved tips om kandidater, aksjespareprogrammer og utdeling av eierandeler. Daglig leder i Java AS har utviklet en modell som gir eierandeler i selskapet til de ansatte som bidrar med å tiltrekke nye ansatte:

«Når jeg ansetter noen så får de muligheten til å ha 1 % i selskapet hvis du tar med deg noen. Da tar de gjerne med seg noen de har lyst å jobbe med. Og det blir for meg en kvalitetssjekk.»

Informanten oppfordrer i tillegg alle kandidater til å ta en referansesjekk på daglig leder som et steg i rekrutteringsprosessen. Informanten mener dette har spilt en viktig rolle i å tiltrekke og ansette senior konsulenter:

«Jeg oppfordrer jo at kandidatene også skal ta en referansesjekk på meg. Og det gjorde jeg veldig tidlig. Så alle har snakket med tidligere kollegaer og kunder. Dette tror jeg har spilt en stor rolle i at jeg har fått om bord senior konsulenter.»

Angular AS er den eneste av informantene som trekker frem studentmiljøene som en kilde for å identifisere og tiltrekke seg aktuelle kandidater. Informanten sier:

«Vi kjører et intensivt sommerprogram for studenter. Her velger vi å ikke ta betalt for oppdrag hvor studentene jobber. Kostnaden dekker vi selv og skal ikke tjene penger på dette. Vi skal vise dem selskapet og vår kultur.»

4.9 Seleksjon

Seleksjonsmetodene som brukes av virksomhetene er: stillings- og kompetanseanalyse, strukturert, semi- eller ustrukturert intervju, strukturert eller ustrukturerte referansesjekker, personlighets- og evnetester og arbeidsprøver. Tabellen under viser en oversikt over hvilke metoder som er brukt av informantene:

Tabell 9: Seleksjonsmetoder brukt av informantene i studien

Bedrift	Stillings- og kompetanse-analyse	Strukturert intervju	Ustrukturert intervju	Semi-strukturert intervju	Referanse-sjekker	Personlighets- og evnetester	Arbeidsprøver
Petro AS				x	x		x
Olje AS	x	x		x	x		
Java AS			x		x		
Python AS	x		x		x	x	
Angular AS				x	x	x	
React AS	x			x	x		x

Samtlige informanter benytter intervju som metode i seleksjonsfasen. HR-ansvarlig i Olje AS er den eneste som benytter seg av strukturerte intervjuer og har utviklet et scoringsdiagram som gir kandidatene poeng etter hvert spørsmål. Diagrammet danner grunnlaget for beslutning om ansettelse. De resterende informantene bruker semi- eller ustrukturerte intervjuer. Rekruttererne i React AS benytter seg av et egenutviklet, uformelt skala system for vurdering av kandidatene:

«Vi har en skala fra 1-10 hvor ingen kan bruke 7. Kandidaten må få 8-10 for at han eller hun skal få tilbud. Scoren blir gitt utfra en helhetsvurdering, så det er egentlig en subjektiv vurdering.»

Informanten beskriver en forholdsvis uformell prosess og at dette har vist å føre til utfordringer i seleksjonsfasen:

«Til intervjuene har vi et intervjueskjema. Men dette er ikke jeg flink til å bruke. Prosessen synes jeg ble litt for ustrukturert. Jeg fikk ikke sammenlignet kandidatene så godt. Vi hadde mer en løs, uformell tone.»

Samtidig forklares det at tanken bak en uformell prosess er å ivareta kandidatopplevelsen:

«Rekrutteringsprosessen vår er mer intuisjonsbasert mtp hvem vi ansetter. Så tror jeg og håper at det oppleves mer uformelt, menneskelig og varmt. Det er veldig viktig for selskapet å ha kandidatopplevelsen i fokus, så vi vil ikke at det skal bli for formelt og stivt.»

Alle informantene benytter seg av referansesjekker i seleksjonsprosessen. Daglig leder i Java AS skiller seg ut i denne prosessen. Her gjennomføres det mellom 7-10 referansetelefoner per ansatt og informanten beskriver fordelene med dette som todelte:

«Hvis jeg snakker med 7-10 personer som har jobbet med denne personen før så er jeg mye tryggere på hva jeg selger når jeg begynner å jakte oppdrag. Da forholder jeg meg til en person og ikke bare til en CV og noen jeg har møtt ett par ganger.»

HR-ansvarlig i Olje AS er den eneste som benytter seg av strukturerte referansesjekker. Spørsmålene som stilles er basert på intervjuet og jobbanalysen og er utført ved hjelp av Aon Assessment-verktøyet.

Personlighets- og evnetester er lite brukt av informantene. Unntaket er daglig leder i Python AS, og ved enkelte tilfeller også Angular AS. Daglig leder i Python AS benytter seg av testverktøyene til Aon Assessment. Informanten begrunner bruken av dette som følger:

«Mest for å se om det er noen røde lys som kommer opp. Vi lager en analyse, så vi har den ideelle profilen og får målt kandidaten opp imot denne.»

Petro AS og React AS benytter seg i noen tilfeller av arbeidsprøver i forbindelse med tekniske ansettelser. Java AS og Angular AS benytter seg av tekniske intervjuer.

4.10 Avslag

Samtlige informanter fremhever betydningen av å gi kandidater som har vært i en rekrutteringsprosess grundige og ærlige tilbakemeldinger. Alle har tilsvarende like prosesser for avslag til kandidater som ikke er aktuelle for stillingen. Uaktuelle kandidater som søker får avslag gjennom en standardisert e-mail. Aktuelle kandidater som ikke når helt opp får avslag via e-mail, med en noe mer personlig tilnærming. Kandidater som har vært inne til intervju får avslag via telefon.

5. DISKUSJON

Av analysen ser vi at det er en viss variasjon i hvordan de ulike virksomhetene planlegger og gjennomfører sitt rekrutteringsarbeid. Olje- og gasselskapene bruker mer tid og ressurser i planleggingsfasen av prosessen, samtidig som de gjerne har mer formelle og strukturerte prosesser for seleksjon. For virksomhetene i IT-bransjen ser vi at den største utfordringen i rekrutteringsarbeidet er å tiltrekke og sikre tilfang av kandidater. Her ser vi tilfeller av betydelig mer kompliserte systemer for rekruttering sammenlignet med olje- og gasselskapene. Blant annet ser vi en hyppigere bruk av eksterne headhuntere og oppsøkende rekruttering av passive kandidater. Det er semi- og ustrukturerte intervjuer og referansesjekker som uten tvil er de mest dominerende seleksjonsmetodene. Strukturerte intervjuer, evne- og personlighetstester og arbeidsprøver blir sjeldent eller sporadisk tatt i bruk.

Som beskrevet i Fredriksen og Sørebøs 4-feltsmatrise (2017), kan rekrutteringsprosessen defineres som formell/uformell og strategisk/intuitivt. Hvorvidt en rekrutteringsprosess er formell defineres ut ifra hvilke rutiner og prosesser virksomheten benytter seg av. Olje og gass representerer veletablerte og store virksomheter med formelle rekrutteringsprosesser. De har lenge hatt en tilstedeværelse på norsk sokkel og har etablerte prosesser for rekruttering og strategiarbeid. Rekrutteringsarbeidet deres er preget av velutviklede rutiner og faste rammer. De jobber langsiktig og strukturert med bemanningsplanlegging og har definerte roller. Olje AS bruker også mange og kompliserte verktøy i seleksjonsprosessen. De vektlegger forarbeid i form av stillings- og kompetanseanalyser og bruker disse for å gjennomføre strukturerte intervjuer og referansesjekker. De har generelt lite utfordringer med kandidattilfang og benytter seg av eksterne headhuntere i de tilfellene det er nødvendig. De resterende virksomhetene har ulike grader av formalisering av rekrutteringsprosessen, men de fleste har relativt enkle og tradisjonelle former for arbeidsorganisering. De store virksomhetene, som Angular AS og React AS, har formelle prosesser rundt bemanningsplanleggingen, men arbeider lite med forberedende tiltak som stillings- og kompetanseanalyser. De små virksomhetene opererer med mindre komplisert bemanningsplanlegging. Her planlegges det mer ad-hoc i kortere tidsintervaller, gjerne som resultat av nye prosjekter eller økte ordreserver. Dette er i tråd med contingency-ledelsesteori hvor den mest effektive måten å organisere på er avhengig av at en

organisasjons strategi tilpasses dens ressurser og situasjon (Mikkelsen 2021). Med formalisering av prosessene «begrenses den enkeltes leders og medarbeiders frihet i jobbutøvelsen» (Mikkelsen 2016, s.108). Det er derfor viktig å vurdere kost-nytte verdien av å formalisere og standardisere prosesser. Mindre virksomheter har færre og mindre kompliserte rekrutteringsprosesser, og behovet for formalisering er ikke like sterkt til stede som i store organisasjoner. Da flere av informantene fra de mindre selskapene i denne studien har store vekstambisjoner, kan det derimot være verdifullt for dem å starte en standardiseringsprosess. Dette vil være med på å sikre en mer strømlinjeformet og effektiv rekrutteringsprosess i en scale-up fase.

Begge informantene fra IT-sektoren med flere enn hundre ansatte rapporterer om eksisterende rutiner og prosedyrer, men at disse i varierende grad blir tatt i bruk. Til eksempel ser vi at i Angular AS, som har en desentralisert HRM-funksjon, gjennomføres rekrutteringsprosessene av avdelingslederene som står helt fritt til å forme intervjuet slik de selv ønsker. Samtidig utføres rekrutteringsprosessene av ansatte uten formell bakgrunn eller erfaring fra rekrutteringsfaget. Selv om ustrukturerte intervjuer kan ha noe nytteverdi i form av å formidle informasjon og for interessentene å bli kjent med hverandre, viser forskning at det er en dårlig metode for å forutse fremtidig jobbatferd (Kausel, Culbertson et al. 2016). Ustrukturerte intervjuer øker tilfellene av overkonfidens hos intervjuer og motarbeider objektive vurderingsmetoder. Overkonfidens defineres av Kausel som en uberettiget tro på egne vurderingsevner (Kausel 2016, s.28). Dersom de ustrukturerte intervjuene i tillegg gjennomføres av ansatte uten en faglig forståelse for rekrutteringsfaget, vil graden av suksess mest sannsynlig være noe tilfeldig. For å forbedre intervjuprosessen kunne flere av informantene fra IT-bransjen dratt nytte av mer formelle og strukturerte prosesser. I tillegg kunne det vært fordelaktig å tilby kursing og opplæring til ansvarlige rekrutterere for å heve det interne kompetansenivå for rekrutteringsfaget. Ved å strukturere intervjuene og heve kompetansen på de som gjennomfører intervjuene vil informasjon man innhenter bli mindre tilfeldig, samtidig som man kan bli bevisste og redusere sannsynligheten for vanlige fallgruver som overkonfidens og bruk av magefølelse i vurderingen.

Fredriksen og Sjørebøs matrise (2017) vektlegger både formaliseringsgrad og grad av strategisk forankring av rekrutteringsprosessen. Dersom rekrutteringsprosessen er strategisk forankret, er den med på å støtte virksomhetenes overordnede målsettinger gjennom å sikre

en best mulig bemanning. Motsatt er en intuitiv prosess gjerne preget av ad-hoc beslutninger og lite planlegging i forkant av rekrutteringen for å sikre strategisk måloppnåelse. Formålet med en strategisk forankring er å forbedre virksomhetenes resultatoppnåelse (Ployhart 2006). De overordnede strategiske målene til virksomhetene i denne studien kan grovt deles inn i følgende kategoriser: sikre kvalitet i leveransen, tiltrekke og sikre tilfang av kandidater og ansette kandidater som bidrar til å bygge kultur. Med utgangspunkt i disse tre punktene vil jeg diskutere nærmere hvordan virksomhetene jobber med rekrutteringsprosessen for å sikre disse målene.

Kausel og medarbeidere (2016) beskriver jobbyttelse som den aller viktigste variabelen i organisatorisk atferd og er derfor avgjørende for organisatorisk suksess. Å implementere prosesser og verktøy for å best mulig kunne predikere fremtidig jobbyttelse bør derfor være et viktig steg mot virksomhetenes mål om å sikre kvalitet i leveransen. Informantene, med noen unntak, benytter seg i all hovedsak av ustrukturerte eller semi-strukturerte intervjuer og referansesjekker i rekrutteringsprosessen. I noen tilfeller benyttes evnetester eller arbeidsprøver, men dette er heller sporadisk. Forskning viser en klar sammenheng mellom kognitive evner og jobbyttelse og at denne sammenhengen styrkes jo mer kompliserte arbeidsoppgaver som skal utføres (Schmidt and Hunter 2004). Samtlige informanter i denne studien søker å tiltrekke seg høyt-kompetente mennesker som skal utføre komplekse jobber. Ved å ta i bruk verktøy for å måle generelle kognitive evner eller gjennomføre arbeidsprøver vil virksomhetene kunne øke sannsynligheten for å ansette medarbeidere som lærer fort og forstår komplekse problemstillinger.

Hvordan og hvem som gjennomfører selve rekrutteringsprosessen vil også ha betydning for virksomhetens evne til å ansette de mest kompetente menneskene. Forskning viser at intervjuere kan påvirke jobbvalg ved å endre søkerens oppfatning av jobben. I en global studie gjennomført av Deloitte i 2009 svarte 91% av respondentene at deres inntrykk av intervjueren påvirket deres valg om å takke ja til jobben (Erker and Buczynski 2008). Denne innflytelsen gjør seg mest gjeldende for de «beste» kandidatene, altså de med flere enn ett jobbtillbud (Lievens 2019). Flere av informantene i IT-bransjen ser ut til å være bevisste på dette og trekker frem viktigheten av innsalg i intervju-situasjonen. Samtidig rapporterer enkelte av informantene at det er stor variasjon blant hvem som rekrutterer og hvordan prosessene blir gjennomført. Det er usikkert hvilke kvalitetstrekk ved intervjuere som

kandidater tiltrekkes av, men forskning indikerer at varme og informative intervjuere kan ha en fordel (Chapman, Uggerslev et al. 2005). Virksomhetene kan dra nytte av dette gjennom å være bevisste på hvem som skal gjennomføre intervjuer og hvordan man skal kommunisere med kandidater. I tillegg kan virksomhetene dra nytte av teknologibaserte rekrutteringssystemer. Ved å ta i bruk teknologibaserte rekrutteringssystemer for screening av CV-er kan rekrutterere frigjøre tid som kan brukes på å samhandle mer produktivt med de beste mulige kandidatene. I et marked hvor kandidatene ofte blir forelagt mer enn ett jobbtilbud samtidig, kan disse tiltakene bidra med å øke sannsynligheten for å signere de beste kandidatene og sikre kvalitet i tjeneste- eller produktleveransen.

Ployhart (2006) fremhever i sin studie at så mange som halvparten av arbeidstakere er passivt på utkikk etter jobb i tillegg til de som også aktivt søker seg nye arbeidsgiver. Det fremheves derfor at rekruttering, uavhengig av seleksjon ikke bare er kritisk for at virksomhetene skal kunne oppnå varig konkurransefortrinn, men også for å kunne oppnå paritet. Samtlige av informantene i denne studien med virksomhet innen IT-bransjen beskriver tilgangen til teknisk personell som èn av de største utfordringene de står ovenfor, og rekruttering står derfor sentralt i arbeidet med å sikre de overordnede strategiske målene. IT-bedriftene bærer preg av at trender i markedet har påvirket hvilke rekrutteringsprosesser en benytter seg av. Her er det særlig mangelen på IT-kompetanse som er styrende. Et usedvanlig stramt marked har ført til at tradisjonelle rekrutteringsprosesser ikke lenger er fruktbart og behovet for alternative rekrutteringsmetoder har oppstått. Her ser vi at virksomhetene ikke forventer at kandidater søker aktivt på ledige stillinger og behovet for å annonsere i tradisjonelle kanaler er derfor redusert. Virksomhetene har løst dette enten ved å knytte nære bånd til eksterne headhuntere, ved å selv jobbe med oppsøkende rekruttering eller å kombinere disse to strategiene. De nyetablerte virksomhetene, Java AS og React AS, er særlig bevisste på dette og har integrerte strategier for å jobbe målrettet over lang tid for å bearbeide passive kandidater i markedet. De etablerte virksomhetene har ikke i like stor grad bevisste strategier for å bearbeide passive kandidater. Til gjengjeld har de opparbeidet seg en merkevare som bidrar med å tiltrekke kandidater. Til eksempel har Angular AS en strategi om å være troverdige i nedgangstider. De skal ikke være lønnsledende, men sørge for en trygg arbeidsplass som bidrar med omskolering av de ansatte ved behov. Dette har gitt dem

en markedsfordel ved å ha konsulenter raskt tilgjengelig ved økte ordreserver samtidig som virksomheten har opparbeidet seg et positivt omdømme. Dette gjenspeiler studier som viser at virksomheters omdømme, image og merkevare kan påvirke søkermassen ved ledige stillinger. Nyere forskning har vist at en sterk merkevare kan positivt påvirke antall søkere på ledige stillinger og kvaliteten på søkermassen (Lievens 2019). Turban og Cable (2013) og Phillips og Gully (2015) trekker blant annet frem at kandidater kan søke på flere enn én stilling i en virksomhet dersom virksomheten har et positivt omdømme. Dersom virksomheter ikke har opparbeidet seg et omdømme, eller dette omdømmet ikke er positivt, vil kandidater være mer opptatt av å forfølge spesifikt ønskelige stillinger i stedet for en rekke relaterte jobber (Turban og Cable 2012).

Flere av informantene fremhever viktigheten av å ansette mennesker som kan bidra til et godt arbeidsmiljø og være med å bygge en god bedriftskultur. Samtidig tillegges lite ressurser i å kartlegge personlighetstrekk hos kandidatene. Kun 1 av 6 informanter benytter seg av personlighetstester som en del av beslutningsgrunnlaget i rekrutteringsprosessen. Selv om personlighetstester i seg selv har vist å ha lav validitet for å forutse fremtidig jobbadferd, viser forskningen at sammen med kognitive evnetester og andre seleksjonsmetoder vil det øke validiteten (Morgeson et. Al 2004). De resterende informantene benytter seg av ustrukturerte eller semistrukturerte intervjuer og referansesjekker og egen magefølelse for å avdekke personlighetstrekk. Ifølge Skorstad (2008) er bruk av magefølelse og intuisjon én av de vanligste fallgruvene i en intervjusituasjon. Ved å bruke magefølelse eller intuisjon vektlegges intervjuerens egenskaper mer enn kandidatens egenskaper og man risikerer en subjektiv vurdering av kandidaten (Skorstad 2008). For å øke sannsynligheten for å ansette kandidater med personlighetstrekk og verdier på linje med virksomheten bør en tillegge mer arbeid med stillingsanalysen for å kartlegge hvilke ferdigheter, evner og personlighetstrekk som er ønsket i stillingen. Dersom dette kombineres med strukturerte intervjuer og bruk av evne- og personlighetstester vil det kunne bidra med en bedre kartlegging av kandidatenes ferdigheter og personlighetstrekk.

VRIO-modellen forklarer at konkurransefortrinn kan oppnås ved «å implementere en verdiskapende strategi som ikke samtidig implementeres av noen nåværende eller potensielle konkurrenter» (Shaw 2021). Samtidig er det gjerne kompliserte HRM-systemer

som kan bidra til konkurransefortrinn. Kompliserte systemer er vanskelige å kopiere i tillegg til at det kan være vanskelig å angi hvilke spesifikke praksiser som fører til suksess.

Virksomhetene innen olje og gass jobber både formelt og strategisk med rekruttering, og har god suksess med rekrutteringsarbeidet. Men de har en relativt enkel form for arbeidsorganisering og prosessene kan derfor imiteres av konkurrerende virksomheter. Denne strategien vil nok bidra til konkurranseparitet i markedet, men vil mest sannsynlig ikke føre til varig konkurransefortrinn. For å oppnå konkurransefortrinn kan virksomhetene utvikle mer komplekse systemer for rekruttering og seleksjon og på den måten skape kausal ambiguitet. Barney og Wright (1998) foreslår å gjøre dette gjennom å vektlegge sosialt komplekse fenomener slik som virksomhetens unike historie og kultur. De forklarer at «hvert firma har en unik historie som definerer den nåværende situasjonen» og at denne historien «gir et grunnlag for et konkurransefortrinn som andre firmaer ville finne umulig å etterligne» (Barney og Wright 1998, s.34). Olje AS og Petro AS har begge en rik historie og en sterk tilstedeværelse på norsk sokkel. Ved å utnytte denne posisjonen og trekke frem særegenheter med egen organisasjon kan de skape rekrutteringssystemer som vil være svært vanskelige å imitere.

Hos virksomhetene innen IT finner vi gjerne mindre formaliserte prosesser, men tilsvarende kompliserte metoder for å tiltrekke seg kandidater i et stramt marked. De etablerte virksomhetene benytter seg gjerne av egen merkevare kombinert med eksterne headhuntere for å sikre kandidattilfang. Fordi de har etablert og utviklet forholdsvis komplekse rekrutteringssystemer over tid har de lyktes i å skape et system som kan defineres som verdifullt, sjeldent og vanskelig å imitere. Dette består av en kombinasjon av en etablert og sterk merkevare, et langvarig forhold til eksterne headhuntere og kreative løsninger som å tildele eierandeler eller tildele bonus til ansatte som bidrar i rekrutteringsarbeidet. Selve seleksjonsprosessen er derimot ofte intuitiv og lite formell. Dette kan føre til at suksessraten ved ansettelse blir noe tilfeldig. For å oppnå konkurransefortrinn er det essensielt at ressursene er organisert riktig. Det kan derfor være fordelaktig å øke formaliseringsgraden gjennom definerte roller på HR/rekruttering og mer formelle prosesser.

5.1 KONKLUSJON

Studien viser et tydelig skille mellom olje- og gass-selskapene og IT-selskapene i hvordan rekrutteringsarbeidet er organisert og hvilke mål som sikres gjennom dette arbeidet.

Virksomhetene innen olje- og gass bruker mer arbeid i planleggingsfasen og seleksjonsprosessen for å kartlegge kandidatenes kompetanse og erfaring. Rekrutteringen er derfor organisert gjennom formelle prosesser og prosedyrer, HRM-arbeidet er sentralisert og de ansatte har faglig bakgrunn fra rekrutteringsfaget. De viktigste strategiske målene som sikres gjennom denne prosessen er å ansette mennesker som kan bidra til en solid og kvalitetssikret produksjon.

Den største utfordringen for IT-bedriftene er derimot å sikre tilfanget av kandidater, og da spesielt software-utviklere. Ved økt markedsaktivitet og et stort fokus på digitalisering, har denne problemstilling blitt betydelig tilspisset. Dette har ført til at IT-bedriftene vektlegger det å tiltrekke og sikre tilfang av kandidater mer enn selve seleksjonsprosessen. Her viser studien en forskjell i hvordan de etablerte og de nyetablerte virksomhetene tilnærmer seg denne prosessen. Studien viser at de mer etablerte virksomhetene har fokus på å tiltrekke seg kandidater, men at prosessen er preget av mer tradisjonelle rekrutteringsmetoder. Her skiller de nyetablerte virksomhetene seg klart ut. Mest fremtredende er deres bevisste forhold på å bearbeide passive kandidater i markedet over tid. Her tillegges det like mye, eller mer, tid og ressurser enn det resterende rekrutteringsarbeidet. Disse virksomhetene har også en større bevissthet rundt nødvendigheten av å «selge» sin egen virksomhet mot kandidatmarkedet og drar nytte av ansatte med salg- og markedskompetanse.

Denne studien og dens funn kan fungere som retningsgivende for ledere og praktikere innen rekrutteringsfaget. Avhandlingen viser en grundig gjennomgang av teori på området, som belyser hvordan en kan designe og jobbe med rekruttering og seleksjon for å best tilpasse virksomhetenes egen situasjon og tilgang på ressurser. I analysearbeidet har jeg trukket frem hvilke mål de ulike virksomhetene har og hvordan de jobber med rekruttering for å nå disse målene. Diskusjonen og konklusjonen tilbyr både mulige forbedringsområder for virksomhetenes rekrutteringsarbeid, men trekker også frem det arbeidet som har gjort dem suksessfulle. Disse kapitlene kan gi en inspirasjon til ledere og praktikanter innen rekrutteringsfaget som ønsker å forbedre egne rekrutteringsmetoder.

Studien er begrenset i omfang til å kun inkludere seks virksomheter. For å danne et større grunnlag for generalisering av funnene ville det vært interessant å gjennomføre en større studie med flere bedrifter. Her kunne en gjerne sett nærmere på enkelte fenomener som skiller seg ut i rekrutteringsprosessen og strategiarbeidet til virksomhetene. Til eksempel viser denne studien et interessant trekk hos de nyetablerte IT-virksomhetene og hvordan de jobber aktivt med å bearbeide passive kandidater i markedet over tid. Grunnet studiens begrensning i både tid og omfang har dette fenomenet kun mottatt avgrenset oppmerksomhet. Det kunne vært interessant og forsket videre på dette fenomenet og vurdert hvilken effekt den har over tid. Dette kunne gitt innsyn i om tid og ressurser virksomhetene legger ned i passive kandidater gir avkastning i form av flere og «riktigere» ansatte. Som et tilleggsmoment kunne en evaluert dette fenomenet mot de mer etablerte virksomhetene som benytter seg av egen merkevare og eksterne headhuntere for å tiltrekke seg kandidater. I et marked med ekstrem knapphet på software-utviklere kan denne type forskning ha stor praktisk betydning for de virksomhetene som konkurrerer om de samme ressursene.

REFERANSELISTE

- Appelbaum, E., et al. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off, Cornell University Press.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management **17**(1): 99-120.
- Bratton, J. (2007). "Strategic human resource management." Human Resource Management içinde, Der: John Bratton,-Gold, Jeffrey, London: Palgrave Macmillan, London: 37-71.
- Breaugh, J. A. and M. Starke (2000). "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions." Journal of Management **26**(3): 405-434.
- Buller, P. F. and G. M. McEvoy (2012). "Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight." Human resource management review **22**(1): 43-56.
- Chapman, D. and J. Webster (2006). "Integrating applicant reactions into the critical contact framework of recruiting." International journal of human resource management **17**(1): 1032-1057.
- Chapman, D. S., et al. (2005). "Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes." Journal of Applied Psychology **90**(5): 928.
- Chungyalpa, W. and T. Karishma (2016). "Best practices and emerging trends in recruitment and selection." Journal of Entrepreneurship & Organization Management **5**(2): 1-5.
- Collins, C. J. (2021). "Expanding the resource based view model of strategic human resource management." The International Journal of Human Resource Management **32**(2): 331-358.
- Creswell, J. W. and C. N. Poth (2016). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches, Sage publications.
- Dana, J., et al. (2013). "Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion." Judgment and Decision making **8**(5): 512.
- Delery, J. and N. Gupta (2016). "Human resource management practices and organizational effectiveness: internal fit matters." Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance.

Delery, J. E. and D. Roumpi (2017). "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?" Human Resource Management Journal **27**(1): 1-21.

Døving, E., et al. (2015). HR-feltet i Norge 1995-2014 : stabilitet og profesjonalisering?, SNF.

Erker, S. and K. Buczynski (2008). Are You Failing the Interview?, Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.

Fredriksen, J. I. and Ø. Sørebo (2013). "Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring."

Fredriksen, J. I., et al. (2020). "Et dynamisk perspektiv på strategisk rekruttering."

Hausknecht, J. P., et al. (2004). "Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis." Personnel psychology **57**(3): 639-683.

Hjerm M, Lindgren S. (2011) Introduksjon til samfunnsvitenskapelig analyse, Gyldendal akademisk 2011

Jiang, K., et al. (2012). "How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms." Academy of management journal **55**(6): 1264-1294.

Johannessen A., Christoffersen L og Tufte P.A (2010). "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode". Abstrakt forlag 2021 6. utgave.edn.

Kaufman, BE 2014. The historical development of American HRM broadly viewed. Human resource management review **24** (3): 196-218

Kausel, E. E., et al. (2016). "Overconfidence in personnel selection: When and why unstructured interview information can hurt hiring decisions." Organizational Behavior and Human Decision Processes **137**: 27-44.

Klein, H. J., et al. (2015). "Specific onboarding practices for the socialization of new employees." International Journal of Selection and Assessment **23**(3): 263-283.

Lievens, F. and D. Chapman (2010). "Recruitment and selection." The SAGE handbook of human resource management: 135-154.

Michaels, E., et al. (2001). The war for talent, Harvard Business Press.

Mikkelsen, A. (2016). Strategisk HRM 1.

Mikkelsen, A. (2016). Strategisk HRM 2.

Phillips, J. M. and S. M. Gully (2015). "Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here?" Journal of Management **41**(5): 1416-1445.

Ployhart, R. E. (2006). "Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities." Journal of Management **32**(6): 868-897.

Schmidt, F. L. and J. Hunter (2004). "General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance." Journal of personality and social psychology **86**(1): 162.

Schmidt, J. A., et al. (2015). "Does emphasizing different types of person–environment fit in online job ads influence application behavior and applicant quality? Evidence from a field experiment." Journal of Business and Psychology **30**(2): 267-282.

Shaw, J. D. (2021). "The resource-based view and its use in strategic human resource management research: The elegant and inglorious." Journal of Management: 0149206321993543.

Siddique, C. (2004). "Job analysis: a strategic human resource management practice." The International Journal of Human Resource Management **15**(1): 219-244.

Silverman, D. (2020). Qualitative research, sage.

Skorstad, E. (2015). Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering lederutvikling, Oslo: Gyldendal AS.

Wright, P. M., et al. (2001). "Human resources and the resource based view of the firm." J

ournal of Management **27**(6): 701-721.

Wright, P. M., et al. (1994). "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective." International journal of human resource management **5**(2): 301-326.

Øhrn, S. K. I. H. (2020). Rekruttering 2020. HR Norge

Vedlegg 1 Informasjonsskriv

Hei!

Vil du delta i vårt forskningsprosjekt? Prosjektet har tittelen:

”Hvilke metoder brukes i rekruttering og hvor strategiske er disse? En casestudie av 6 virksomheter i Rogaland”?

Formål

I dette prosjektet er det ønskelig å belyse rekrutteringsprosessen i et utvalg virksomheter i Rogaland. For tiden opplever vi i Rogaland et arbeidsmarked som er sterkt økende i form av antall ledige stillinger og som er preget av «kampen om talentene». Studien vil søke å analysere og kartlegge virksomhetenes rekrutteringsprosesser, hvor systematiske de er, og hvor strategisk forankret de er. Dette vil omfatte hvorfor virksomheter rekrutterer, hvordan dette bli gjort og hvilke strategiske mål som sikres gjennom rekrutteringsprosessene.

Vi vil for eksempel stille deg spørsmål som:

*-Hvordan ble rekrutteringsbehovet identifisert?
-Hvilke mål har dere med rekrutteringsarbeidet?*

Hvem leder forskningsprosjektet?

Dette prosjektet er et forskningsprosjekt fra Universitetet i Stavanger.

Prosjektet blir ledet av Kine Charlotte Buchanan i samarbeidet med mentor Aslaug Mikkelsen

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi spør deg om å være med, fordi du har en rolle i din virksomhet med ansvar for rekruttering.

Hvis du har lyst å være med i forskningsprosjektet, må du skrive under på siste ark i dette brevet, og da vil vi ta kontakt med deg. Hvis du ikke har lyst å være med, tar vi ikke kontakt med deg.

Hva betyr det for deg å delta?

Hvis du har lyst å delta i forskningsprosjektet, vil vi ha et intervju med deg. Et intervju er en samtale der vi stiller deg forskjellige spørsmål. Spørsmålene vil handle om rekrutteringsprosessen.

Kine Charlotte Buchanan vil være med under intervjuet, og vi vil gjøre lydopptak av intervjuet.

Intervjuet vil ta ca. 60 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det betyr at du kan velge selv om du har lyst å være med eller ikke. Ingen andre kan velge dette for deg. Det er bare du som kan samtykke. Samtykke betyr at du sier at du synes noe er greit.

Hvis du vil delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Det betyr at det er lov å ombestemme seg, og det er helt i orden. All informasjon om deg vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller om du først sier «ja» og så «nei». Ingen vil bli sur eller lei seg, og det vil ikke ha noe å si for jobben din.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke informasjonen om deg til å finne ut (forskningsspørsmål).

Vi vil ikke dele din informasjon med andre. Det er bare Kine Charlotte Buchanan som har tilgang til informasjonen.

Vi passer på at ingen kan få tak i informasjonen som vi samler inn om deg.

Vi lagrer all informasjon på en sikker datamaskin.

Vi sletter lydopptak fra intervjuet når vi har skrevet ned alt som vi har snakket om.

Vi passer på at ingen kan kjenne deg igjen når vi skriver forskningsartikler. Vi vil for eksempel finne opp et annet navn når vi skriver om deg.

Vi følger loven om personvern.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Vi er ferdig med forskningsprosjektet 03.06.2022.

Da vil vi passe på at all informasjon om deg er slettet.

Dine rettigheter

Hvis det kommer frem opplysninger om deg i det som vi skriver, eller har i dokumentene våre, har du rett til å få se hvilken informasjon om deg som vi samler inn. Du kan også be om at informasjonen slettes slik at den ikke finnes lenger. Det som det er noen opplysninger som er feil kan du si ifra og be forskeren rette dem. Du kan også spørre om å få en kopi av få informasjonen av oss. Du kan også klage til Datatilsynet dersom du synes at vi har behandlet opplysningene om deg på en uforsiktig måte eller på en måte som ikke er riktig.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler informasjon om deg bare hvis du sier at det er greit og du skriver under på samtykkeskjemaet.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om studien, kan du ta kontakt med Aslaug Mikkelsen, tlf: 51833770

Norsk senter for forskningsdata (NSD) har sagt at det er greit at vi gjør dette forskningsprosjektet. Hvis du lurer på hvorfor NSD har bestemt dette, kan du ta kontakt med:

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

Med vennlig hilsen

Aslaug Mikkelsen

Kine Charlotte Buchanan

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

Referansenummer

717142

Prosjekttittel

Hvilke metoder brukes i rekruttering og hvor strategiske er disse? En casestudie av 6 virksomheter i Rogaland

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Aslaug Mikkelsen, aslaug.mikkelsen@uis.no, tlf: 51833770

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Kine Charlotte Buchanan, kinelotti@hotmail.com, tlf: 94799936

Prosjektperiode

01.12.2021 - 03.06.2022

Vurdering (1)**19.11.2021 - Vurdert**

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 19.11.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

Hvilke metoder brukes i rekruttering og hvor strategiske er disse? En casestudie av 6 virksomheter i Rogaland

Studien vil analysere og kartlegge virksomhetenes rekrutteringsprosesser, hvor systematiske de er, og hvor strategisk forankret de er. Dette vil omfatte hvorfor virksomheter rekrutterer, hvordan dette bli gjort og hvilke strategiske mål som sikres gjennom rekrutteringsprosessene. Hensikten vil være å finne ut hvordan virksomhetenes rekrutteringspraksis kan sees i lys av eksisterende forskning og hvor bevisste rekrutterere er på å bruke rekrutteringsprosessen for å oppnå virksomhetenes overordnede mål.

Fagområder

Humanoria

Forskningsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Handelshøgskolen ved UiS

Prosjektvarighet

01.12.2021 — 03.06.2022

Formål

Overordnet problemstilling i denne studien kan formuleres som følgende: Hvilke metoder brukes i rekruttering og hvor strategiske er disse? En casestudie av 6 utvalgte virksomheter i Rogaland. Underordnede forskningsspørsmål vil være: -Hvordan er rekruttering og HR organisert i virksomheten? -Hvordan er rekrutteringsprosessen i virksomheten? -Hvilke strategiske mål sikres gjennom rekrutteringen? Gjennom kvalitative intervjuer av HR-ledere eller ansatte med ansvar for rekruttering vil jeg søke å få en dyptgående forståelse for selve rekrutteringsprosessen i den enkelte virksomhet samt hvordan denne prosessen kan linkes til den overordnede strategien.

Nytteverdi

Studien vil ha nytteverdi for alle som jobber med rekruttering i næringslivet. Ved å være bevisste sine egne rekrutteringsmetoder og effektene disse kan ha på en virksomhet sine økonomiske resultater kan dette gi innsikt og inspirasjon til fremtidige fremgangsmåter.

Etiske retningslinjer

- Generelle forskningsetiske retningslinjer

Intervju

Beskrivelse

For å innhente data vil det gjennomføres 6 intervjuer med representanter for HR/rekruttering i de ulike virksomhetene. Intervjuene har estimert varighet på 60 min og det vil bli tatt lydopptak.

Datatype

Lyd

Språk

Norsk

Nøkkelord

intervju, rekruttering, strategi, HR, contingency, SHRM, HRM

Data om personer

Ja

Er det noen andre grunner til at dataene dine trenger ekstra beskyttelse?

Nei

Kategorier av personopplysninger

Anonyme

Utvalgets størrelse

6

Innsamlingsperiode

01.12.2021 — 01.03.2022

Innsamlingsenheter

- Lydopptaker/diktafon, institusjon

Datakvalitet

Utstyr vil bli kvalitetssikret.

Metode

Intervju

Lagring

- Ekstern harddisk (etc.), privat

Overføring

- E-post, institusjon

Arkivering

Ja

Grad av åpenhet

Åpent

INTERVJUGUIDE

Intervjuet vil ha tre deler. Første del vil være sentrert rundt organiseringen av HR og rekruttering i virksomheten. Del 2 vil gå nærmere inn på selve rekrutteringsprosessen og del 3 vil se nærmere på virksomhetens overordnede strategi og hvordan rekrutteringen bidrar til å oppnå denne.

DEL 1 (organisering):

Innledningsvis ønsker jeg gjerne å vite hvordan dere er organisert og hvem som jobber med rekruttering hos dere:

1. Kan du fortelle litt om virksomhetens overordnede strategi?
2. Hvor mange jobber med rekruttering hos dere?
3. Hvilken bakgrunn har de som rekrutterer?
4. Hvilke andre arbeidsoppgaver utover rekruttering inngår i rollene til de som rekrutterer?
5. Hvor stor del av jobben din vil du estimere går med til rekruttering?

Del 2 (rekrutteringsprosessen)

Med utgangspunkt i den siste rekrutteringen dere gjennomførte, hvordan vil du svare på spørsmålene under?

6. Hvordan ble rekrutteringsbehovet identifisert?
7. Hvordan planla dere rekrutteringen?
8. Hvem var med på planleggingen?
9. Utførte dere en jobbanalyse?
10. Hvis ja, beskriv prosessen
11. Vurderte dere alternativer til rekruttering? I så tilfelle hvilke?
12. Hvordan sikret dere kandidattilfang?
13. Hvilke annonseplattformer brukte dere og hvorfor disse?
14. Hvor mange søkere fikk dere?
15. Hvilke seleksjonsmetoder ble brukt? (arbeidsprøver, evnetester, personlighetstester etc.).
16. Hvorfor disse?
17. Hvordan besluttet dere at en kandidat var riktig for stillingen?
18. Hvordan behandlet dere de kandidatene som ikke ble valgt?
19. Hvor mye tid brukte dere på rekrutteringen mens rekrutteringen pågikk?
20. Hvor lang tid gikk det fra behovet oppstod til riktig kandidat ble signert?

Del 3 (strategi):

Her vil jeg gjerne vite mer om deres overordnede strategi og hvilke strategiske mål rekrutteringen skal bidra med å fylle?

21. Hvilken overordnet strategi har dere på rekruttering?
22. Hvem har utarbeidet denne?
23. Hvilke mål har dere med rekrutteringsarbeidet?
24. Hvordan er deres rekrutteringsstrategi linket mot virksomhetens overordnede strategi?
25. På hvilke områder skiller rekrutteringsarbeidet dere seg fra deres konkurrenters?
26. Kan du beskrive hvor suksessfulle dere er med rekrutteringsarbeidet?
27. Hva er deres største utfordring mtp å ansette de kandidatene dere trenger?
28. Hvordan vil du sammenligne kompetansenivået til deres ansatte mot dere konkurrenters ansatte?
29. Hvordan utarbeider dere fremtidige bemanningsplaner?
30. Hva er turnoveren i deres virksomhet?
31. Hva betyr det for produktiviteten at dere har den rette kompetansen på plass?
32. Hvordan evaluerer dere egne rekrutteringsprosesser?
33. Er det noe du som rekrutterer ville gjort annerledes?