



# Bacheloroppgave

EK215E 003

Bachelor i økonomi og personalutvikling  
Våren 2009

## Rekruttering og nyutvikling tilknyttet produksjonsøkning i en bedrift i et lite lokalsamfunn.

Av Mette-Anita Fagervik og Heidi-Elisabeth Mortensen



Handelshøgskolen  
i Bodø

## **Abstrakt**

Our mission had its start during the industrial event that took place in “Glomfjord industripark”, in Meløy community. In 2007 the REC Group made a resolution to expand their factory, REC Wafer Norway, mono in Glomfjord, and to recruit and engage about 100 new employers. Our task was to study how they managed to do that especially since the marked of labour were tight and low in the whole country.

Our study showed us that REC Wafer Norway, mono has succeeded in their work of recruiting new employers, but their strategy had to change during this process. That's because there was not enough of people with the right kind education for this kind of work. We did also study the subjects of education and developing of education, reputation and environment of workers. And all subjects had an impact of the process concerning recruiting new employers.

## **Førord**

Vi er to studenter ved høgsolen i Bodø som tar Bachelor i økonomi og personalutvikling. Vi har begge en del av bakgrunnen vår fra Meløy og har derfor fattet stor interesse for den utviklingen vi ser i Meløy og industriparken i Glomfjord. Videre har vi det siste året gått PK studiet, som er en del av bacheloren, der temaene blant annet har vært rekruttering, personalstrategi, psykososial arbeidsmiljø og lignende innen faget personaladministrasjon. Disse temaene gjenspeiler igjen vår interesse for den rekrutteringsprosessen som det jobbes med i Meløy, og som er nødvendig for å skaffe seg kvalifisert personell til utbyggingen og nyetableringen som pågår i industriparken i Glomfjord.

Vi vil med dette rette en stor takk til fabrikkssjef, personalsjef og opplæringskoordinator ved REC Wafer Norge, monos fabrikk i Glomfjord for stor hjelp og velvilje i forbindelse med vårt besøk og omvisning i deres bedrift. Videre vil vi takke vår veileder Dorthe Eide for god støtte og veiledning i forbindelse med arbeidet med oppgaven.

Bodø 20.mai 2009

Mette- Anita Fagervik og Heidi Mortensen

## Sammendrag

Vår oppgave tok utgangspunkt i det store industrieventyret som foregår i industriparken i Glomfjord, Meløy. I 2007 vedtok REC konsernet å bygge ut sin fabrikk REC Wafer Norge, Glomfjord mono med en prislapp på 1,3 milliarder kroner. I dette vedtaket lå det og en føring om at arbeidsstokken i bedriften skulle øke fra 64 til 181. Vi ville se på hvordan bedriften greide å rekruttere så mange ansatte i en verden med høykonjunktur og et stramt arbeidsmarked.

For å løse oppgaven valgte vi først å gjøre en litteraturstudie for å beskrive forskjellige temaer innenfor rekruttering. Videre har vi gjort intervjuer i bedriften for å få mest mulig informasjon om deres erfaringer med denne prosessen. Og ut fra litteraturstudiet og funnene våre har vi drøftet forskjellige problemstillinger og prøvd å evaluere denne prosessen.

REC Wafer Norge, Glomfjord monos strategi var å ansette medarbeidere med fagkompetanse, men bedriften måtte gå ifra intensjonen om å ansette bare faglærte. Årsaken var mangelen på den kompetansen de søkte. Dermed ble deres strategi endret og ledelsen i bedriften valgte, i tillegg, å se på andre kriterier som gikk mer på den ansattes egenskaper. Fabrikken organiserer seg i team, og at de ansatte hadde forskjellig bakgrunn og kvalifikasjoner viste seg positivt i forhold til denne organiseringen. Videre hadde vi valgt å se på temaene kompetanse og kompetanseutvikling, omdømme og attraktivt arbeidsmiljø for å se om disse hadde betydning for rekrutteringsprosessen. Kompetanseutvikling, omdømme og attraktivt arbeidsmiljø er alle på hver sin måte viktig i en rekrutteringsprosess. Kompetanseutvikling ble viktig fordi bedriften ansatte så mange ufaglærte og dermed må mange ansatte utvikle kompetanse i forhold til den kjernejobben de skal utføre. Omdømme er viktig i forhold til om en arbeidstaker vil tiltrekkes til å søke jobb i bedriften. I tillegg har bedriftens omdømme til verden rundt mye å si for å trekke til seg samarbeidspartnere og kunder. Til slutt ser man at å ta vare på sine ansatte gjennom å skape et attraktivt arbeidsmiljø kan være avgjørende for mange arbeidssøkere. Alle temaene har hver på sin måte store betydninger for om bedriften klarer å trekke eller frastøte arbeidstakere spesielt i tider når det er mangel på arbeidskraft.

## **Innholdsfortegnelse**

Abstrakt .....	1
Forord .....	2
Sammendrag .....	3
Oversikt over figurer .....	8
Nøkkelord.....	8
1.0 Innledning.....	9
1.1 Problemstilling og vinkling.....	10
1.1.1 FEM.....	12
1.2 Glomfjord, industri og samfunn .....	12
1.2.1 Glomfjord som samfunn.....	13
1.2.2 Glomfjord industripark.....	14
1.3 REC Wafer Norge, Glomfjord mono .....	15
1.3.1 REC Group.....	17
1.3.2 Historie .....	18
1.3.3 Rec gruppens slagord, visjon og mål .....	18
2.0 Metode.....	19
2.1 Forskningsspørsmål og formål .....	19
2.2 Kvalitativ forskning/tilnærming .....	21
2.3 Casestudie.....	22
2.3.1 Hva er det som karakteriserer casestudie .....	22
2.4 Rekruttering av informanter .....	24
2.5 Intervju .....	24
2.5.1 Kvalitative intervju/intervjuguiden .....	25
2.5.2 Gjennomføringen av intervjuene.....	25
2.6 Litteraturstudie og sekundærdata .....	26
2.7 Dataanalyse/tolkning og presentasjon.....	27

2.8 Troverdigheten i den kvalitative undersøkelsen.....	28
3.0 Rekruttering.....	28
3.1 Demografi og vekst .....	29
3.1.1 Arbeidets grunnleggende verdier og normer.....	30
3.1.2 Arbeidsmarkedspolitik .....	30
3.2 Personalpolitikk og strategier.....	33
3.2.1 Strategi som begrep.....	34
3.2.2 Virksomhetsstrategi.....	35
3.2.3 Personalstrategi .....	36
SOFT – analyse .....	38
3.3 Rekrutteringsarbeid, tilnærminger og utfordringer .....	39
3.3.1 Attraktiv organisasjon .....	39
3.3.2 Konkurransen om arbeidssøkerne .....	40
3.3.3 Annonsering .....	40
3.3.4 Tandemrekruttering .....	40
3.3.5 Hovedfasene i rekrutteringsprosessen.....	41
En rekrutteringsprosess består av flere faser og vi har valgt å sette dem opp slik:.....	41
1. Planlegging av strategier og krav til kompetanse .....	41
2. Hvordan er arbeidsmarkedssituasjonen og tilgangen på kvalifisert arbeidskraft ..	41
3. Annonsering etter arbeidstakere.....	41
4. Rekruttering av lærlinger .....	41
5. Rekruttering gjennom nav.....	41
6. Bruk av headhuntig- eller konsulent -byrå.....	41
7. Tandemrekruttering.....	41
8. Intervju.....	41
9. Valg av medarbeidere .....	41
10. Ansettelse .....	41

4.0 Tre sentrale faktorer for å lykkes med rekruttering.....	42
4.1 Kompetanse .....	42
4.1.1 Kjernekompetanse .....	43
4.1.2 Kompetanse som begrep .....	43
4.1.3 Formell og uformell kompetanse .....	44
4.1.4 Kompetanse som ressurs .....	45
4.2 Omdømme.....	46
4.2.1 Begrepet .....	46
4.2.2 Omdømme sted/kommune .....	46
4.2.3 Omdømme Bedrift.....	47
4.2.4 Omdømme Yrke.....	48
4.2.5 Hva omdømme kan bety i en rekrutteringsprosess .....	49
4.3 Attraktivt arbeidsmiljø .....	49
4.3.1 Trivsel.....	50
4.3.2 Motivasjon.....	52
4.3.3 De psykologiske jobbkravene .....	53
4.3.4 Selvutvikling og teamarbeid.....	53
4.3.5 Attraktivt arbeidsmiljø og rekruttering.....	54
5.0 Empiriske funn og drøftelser.....	55
5.1 Rekruttering.....	55
5.1.1 Arbeidsmarkedssituasjonen.....	55
5.1.2 Personalpolitikk og strategier.....	56
5.1.3 Rekrutteringsprosessen.....	62
5.2 Kompetanse og kompetanseutvikling .....	66
5.3 Omdømme.....	71
5.3.1 Omdømme sted .....	71
5.3.2 Bedriftens omdømme .....	74

5.3.3 Omdømme yrke.....	75
5.3.4 Omdømme og rekruttering .....	76
5.4 Arbeidsmiljøet.....	77
5.4.1 Trivsel og sosialt arbeidsmiljø .....	78
5.4.2 Arbeidsmiljø, sykefravær og rekrutteringsprosess.....	79
5.4.3 Selvutvikling og kompetanseutvikling.....	80
5.4.4 Ansvar og teamarbeid.....	81
5.4.5 Arbeidsmiljø og rekruttering.....	82
5.5 FEM.....	82
5.6 Samarbeidspartnere, Meløy 2020, finanskriser .....	84
6.0 Avrunding/konklusjon.....	86
Litteraturliste .....	92
Vedlegg 1 .....	95
Spørre guide (Ansatte REC Wafer mono).....	95
Vedlegg 2 .....	99
Lønn er ut! Omdømme er inn! .....	99
Vedlegg 3 .....	100
Vis hvem du er .....	100



## **Oversikt over figurer**

Figur nr 1, Faktorer som kan ha betydning for rekruttering.....	2
Figur nr 2, Oversikt overoppgaven.....	3
Figur nr 3, Organisasjonsplan REC Wafer Norge, Glomfjord mono.....	8
Figur nr 4, Organisasjonskart REC Group.....	9
Figur nr 5, SOFT-analyse (SWOT-analyse).....	30

## **Nøkkelord**

Rekruttering	Arbeidsmiljø	Kompetanseutvikling	Team
Omdømme	Kompetanse	Teamorganisering	

## 1.0 Innledning

Midt i 2007 snakket ekspertene om høykonjunkturer i verdensøkonomien. Norge hadde en stor produksjons- og sysselsettingsvekst, men at den ventes å flate noe ut. Dette hadde videre ført til høy etterspørsel etter arbeidskraft og sysselsettingsveksten var rekordhøy.

Arbeidsledigheten hadde gått ned, arbeidsinnvandringen var stor og yrkesaktiviteten hadde økt. Arbeidsledigheten lå på et lavnivå på linje med tall fra 1980-tallet.

Da vi begynte å jobbe med denne oppgaven var ennå verden og Norge i en høykonjunktur. Det var vekst i de fleste sektorer, arbeidsmarkedet var stramt og det var kamp om arbeidstakerne med rett kompetansen til alle de ledige jobbene. Høsten 2008 startet planleggingen av Bachelor- oppgaven, og utviklingen av industrien nede i Meløy var ofte i mediebildet. Flere artikler i avisene viser til at det ble jobbet med rekruttering til industrien og at det var flere samarbeidspartnere i denne prosessen.

Ved utbygging av fabrikken til REC Wafer Norge, Glomfjord mono var behovet for rekruttering av kvalifisert personell stort. I vårt studieprogram har vi et 1.års studium i personal og kompetanseutvikling. Dette gjorde at vi fattet interesse for prosessen i Industriparken. Vårt forskningsspørsmål kan knyttes opp mot en spesiell hendelse, som det ble referert til i media. REC gruppen hadde gjort et vedtak om å starte utbyggingen av REC Wafer Norge AS, mono (tidligere REC SiTech AS) sin fabrikk i Glomfjord. Og i forbindelse med dette skulle de rekruttere og ansette ca 100 personer.

Ut i fra fagområdene vi har valgt, ønsket vi å bidra med ei evaluering av prosessene i forbindelse med utvidelsen av bedriften i industriparken i Glomfjord. Var rekrutteringen vellykket, kunne noe vært gjort annerledes? Kunne vi ha drøftet andre temaer i forbindelse med rekrutteringen, som for eksempel samarbeidspartnere? Fikk dette konsekvenser for Meløy kommune?

## 1.1 Problemstilling og vinkling

Utgangspunktet for ideen vår er:

- Rekruttering og nyutvikling tilknyttet produksjonsøkning i en bedrift i et lite lokalsamfunn

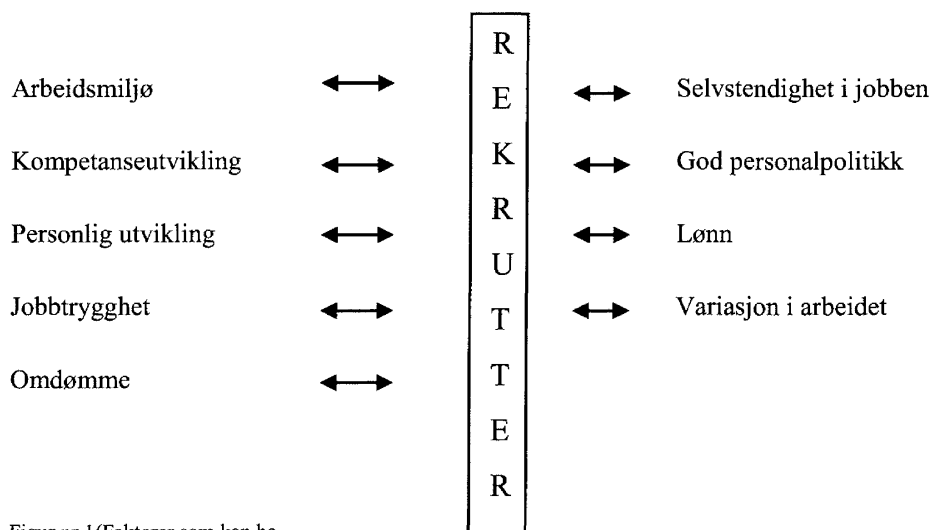
Fra denne ideen ble så forskningsspørsmålet vårt formulert:

- Hvordan greide REC Wafer Norge, Glomfjord mono å rekruttere og ansette nærmere 100 personer i en kommune med liten arbeidsledighet?

Underliggende temaer vi valgte er:

- Hvilken virksomhetsstrategi hadde bedriften valgt i forhold til rekrutteringen.
- Hvilken betydning har kompetanse og kompetanseutvikling for rekrutteringen?
- Hvilken betydning har omdømme for rekruttering? Omdømme til sted, bedrift eller yrke.
- Hvilken betydning har arbeidsmiljøet for rekrutteringen?

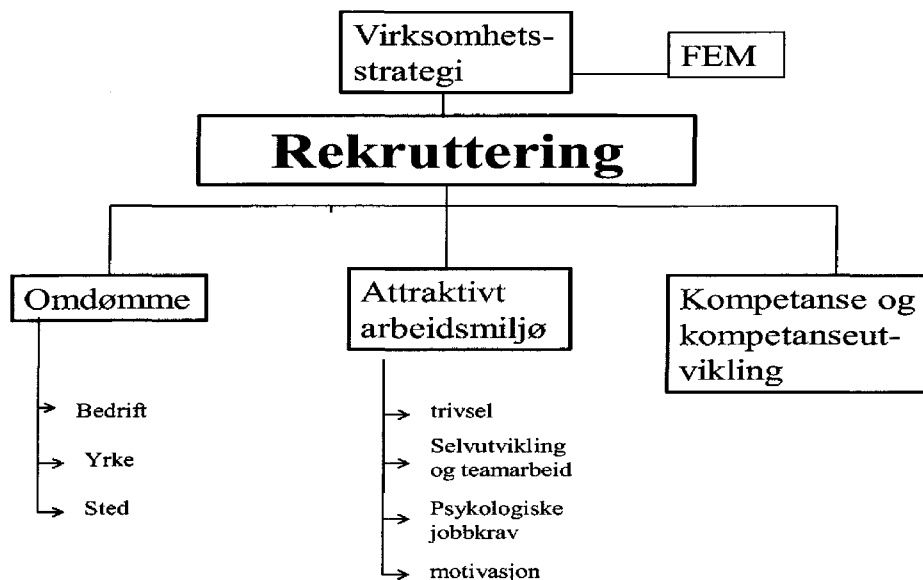
### Faktorer som kan ha betydning for rekruttering



Figur nr 1 (Faktorer som kan ha betydning for rekruttering)

I rekrutteringsprosessen er det flere faktorer som påvirker en potensiell arbeidssøker når denne er på jakt etter fremtidige arbeidsgivere. Å vite at man går inn i en trygg jobb med god lønn er for mange søkere viktigste faktorene. Mens andre søker variasjon og vil ha selvstendighet i jobben. Hva som tiltrekker eller frastøter en arbeidssøker er forskjellig fra person til person. (Grimso, 2004)

Som det fremgår av figuren under (figur nr 2) er rekruttering vårt hovedtema i denne oppgaven. For å forstå prosessene i rekrutteringsarbeidet ser vi litt på virksomhetsstrategien til bedriften. Dette fordi den vil gi oss en pekepinn på hvilke strategier ledelsen velger å arbeide ut fra når det gjelder hvilke kompetanse, mengde kompetanse eventuell spesiell kompetanse de ønsker å satse på i rekrutteringsprosessen. Videre har vi valgt å se på underliggende tema kompetanse, hvilke kompetanse ønsker bedriften og hvordan skaffe rett kompetanse? Vi vil se på om omdømmet har noe å si for rekrutteringen til bedriften. Her valgte vi å dele temaet inn i tre med å se på bedriftens omdømme, stedets omdømme og omdømme til yrket. I tillegg vil vi drøfte betydningen av attraktive arbeidsmiljø, og i den sammenhengen spesielt ansvar, selvutvikling, kompetanseutvikling og motivasjon, for å se om dette var tema for bedriften i rekrutteringsprosessen.



Figur nr 2(Oversikt over oppgaven)

## **Avgrensninger og struktur**

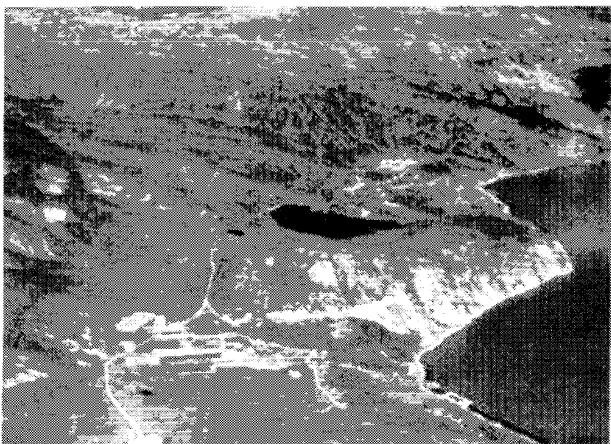
Vi har valgt å avgrense oppgaven til å omhandle bare bedriften. Vi har konsentrert oss om å se på rekrutteringsprosessen innad i bedriften og ulike faktorer i forbindelse med dette arbeidet.

Strukturen i oppgaven er bygd opp slik at først presenterer vi oppgaven, stedet og bedriften vi skal se på. Videre så ser vi på metoden og forteller om de valg som ble tatt i forhold til innsamling og bearbeiding av litteratur og forberedelser til intervju. I kapittel 3 har vi så tatt for oss forskjellig litteratur og drøftet denne opp mot de temaer vi har valgt. Så har vi valgt å lage et kapittel der vi presenterer våre funn og drøfter disse opp mot litteratur og rekruttering. I tillegg vil vi i et lite underkapittel her kort presentere og kommentere funn som ble nevnt i tillegg i våre intervju. Vi vil avrunde oppgaven med å komme med en oppsummering og en konklusjon.

### **1.1.1 FEM**

I henholdt til veiledning for BOPP skal vi drøfte Fem – relaterte utfordringer i forhold til oppgavens problemstilling eller undersøkelsen av problemstillingen. Vi har valgt å se litt på hvilke samfunnsmessig ansvar virksomheten hadde i forbindelse med rekrutteringen. Spesielt når det gjelder å ”stjele” ansatte fra andre arbeidsplasser i kommunen.

## **1.2 Glomfjord, industri og samfunn**



*Industrieventyret har så vidt begynt.*

I dette avsnittet vil vi introdusere lokal- og industristedet Glomfjord der vår valgte bedrift er lokalisert. Glomfjords historie som industristed startet i 1898 da Fykanfossen ble kjøpt og siden lagt i rør og Glomfjord kraftverk ble bygget. Glomfjord smelteverk ble, som første industrietablering, startet på 1920 tallet, men gikk konkurs etter få år. Glomfjordsamfunnet hadde begynt å vokse. I 1947 takket Hydro ja til å etablere fabrikk i Glomfjord, og med det en ny epoke i Glomfjords og Hydros historie. Stabiliteten kom til Glomfjordsamfunnet. Industrien krevde fagutdannede innen prosessindustri og andre profesjoner knyttet til denne produksjonen, og til vedlikehold av industrien. Dette faglige grunnlaget har bidratt til andre bedriftsetableringer i industrisamfunnet. (Fagerland, Tingvoll, Ulsnæs, 1998)

### 1.2.1 Glomfjord som samfunn

Da etableringen av industrien begynte og staten kom inn på eiersiden i kraftverket så framtiden lys ut for Glomfjord. Glomfjord skulle bli en by med 6000 innbyggere, men slik ble det ikke. På det meste har det bodd ca 1700 mennesker på industrisamfunnet, og i dag bor det ca 1200 innbyggere i Glomfjord.



Glomfjord er Meløy kommunes næringsmessige sentrum, og har alltid vært et industrisamfunn. Geografisk ligger stedet ca midt i kommunen. Glomfjord har en fantastisk natur med fjellet som nærmeste nabo og adkomsten til fjellet er veldig god med både gondolbane, skitrekke, stolheis og vei. I tillegg ligger Svartisen (Norges nest største isbre) som en litt mer fjern nabo.

## 1.2.2 Glomfjord industripark

I industriparken i Glomfjord jobber det ca 750 personer pluss ca 50 lærlinger som har sitt daglige virke. Disse er fordelt med jobber i prosessindustrien og i tjenesteproduksjonen. De som jobber i tjenesteproduksjonen server industrien med tjenester som kantinedrift, renhold og vedlikehold. De tre største industribedriftene er Yara Norge AS, REC Wafer Norge, multi og REC Wafer Norge, mono. Sistnevnte er fabrikken vi skriver denne oppgaven om.

Glomfjord industripark spiller en viktig rolle for befolkningen i Meløy. Industriparken ble utviklet som et samarbeid mellom Hydro Agri Glomfjord og Meløy kommune gjennom opprettelsen av Meløy næringsutvikling AS. Meløy næringsutvikling ble etablert for å være med på å hjelpe med etablering av ny industri og næring etter at Hydro Agri Glomfjord opplevde nedgang og nedbemanning. Videre har flere bedrifter etablert seg i parken. Noen har hatt suksess, som Rec Wafer Norge, mens andre varte bare noen år. Etter hvert har det blitt etablert 16 bedrifter inne i Glomfjord industripark. Fem bedrifter som kan karakteriseres som industribedrifter, og 11 bedrifter som yter tjenester til disse. Bedriftene omsetter for ca 3 milliarder i året og dermed er industriparkens omstillingsprosesser en av de mest suksessfulle i industrihistorien i Norge. (*www.glomfjordindustripark.no*)

Ser vi på denne omstillingen, og sammenligner med andre industristeder som Sulitjelma og Mo i Rana, har Glomfjordsamfunnet og Meløy kommune gjort det bra. Gjennom arbeidet til ildsjeler i kommunen, Norsk Hydro AS (nå Yara) og Meløy Næringsutvikling har Glomfjord industripark vokst til å være en attraktiv og vellykket industripark. I motsatt ende har vi Sulitjelma som etter at gruvene og smelteverket ble lagt ned har slitt for å tiltrekke seg ny industri.

### 1.3 REC Wafer Norge, Glomfjord mono

REC SiTec ble etablert i 2004 på konkursrestene etter SiNor, og har vært heleid datterselskap av REC Group siden 1.juli 2005. Den 1.1.2009 ble REC ScanWafer og Rec SiTech en del av REC Wafer Norway og endret navn til REC Wafer Norge, Glomfjord multi og REC Wafer Norge, Glomfjord mono, heretter kalt REC Wafer mono.



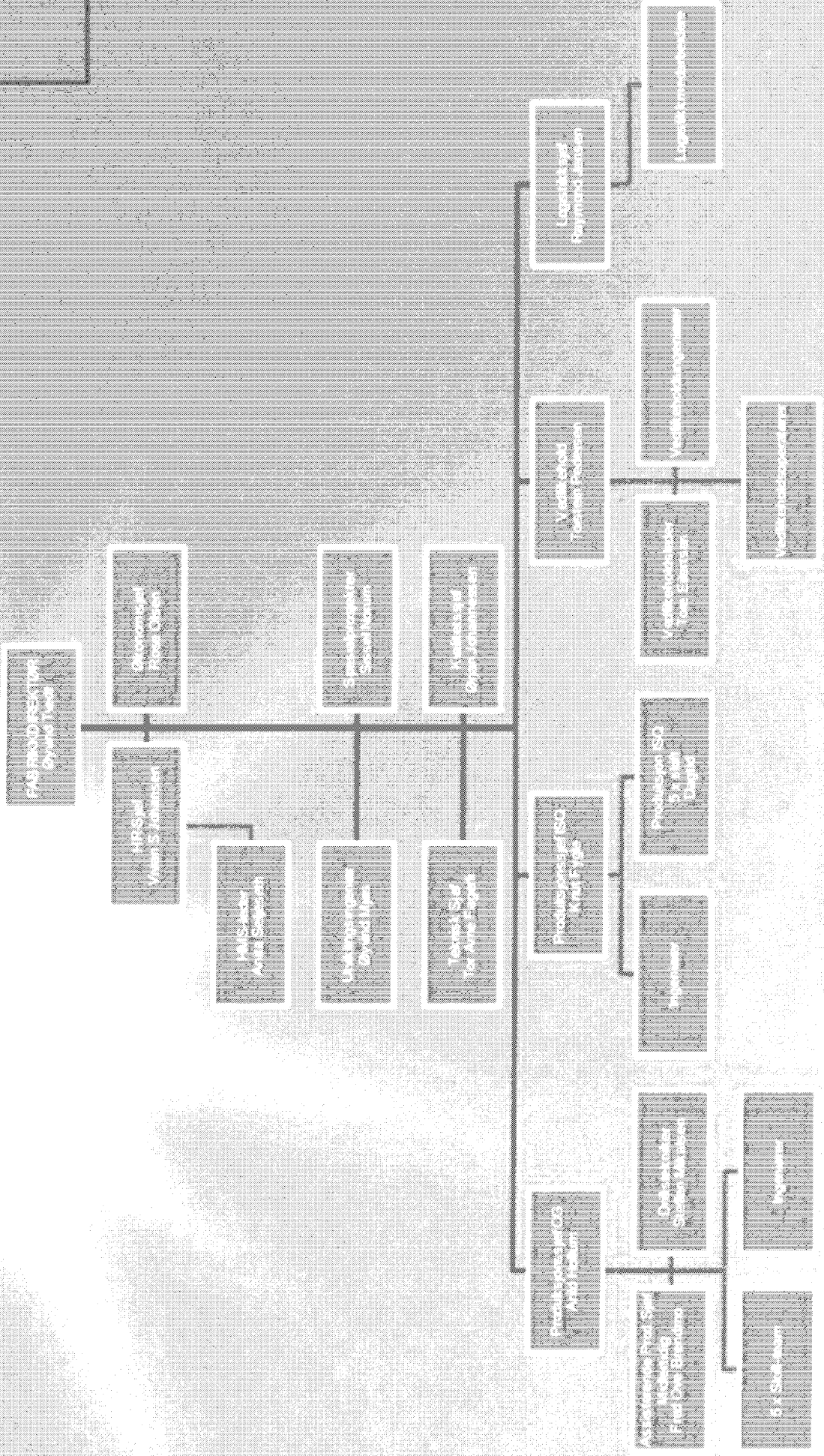
*Enkrystalliske silisiumstaver (ingoter)*

REC Wafer er verdens største produsent av multikrystallinske silisium wafere til solcelle industrien. Og REC Wafer, mono sin fabrikk produserer enkrystallinske silisiumstaver (ingots) i Glomfjord som gjennom en prosess omdanner stavene til høy effektive monocrySTALLINE silisium celler. Cellene er et halvfabrikat og har større renhet enn waferene. Cellene brukes også i solcelle industrien.

Pr 1.1.2009 hadde fabrikkens 126 ansatte fordelt på 30 med høyskoleutdanning, 85 fagutdannede (av disse er 20 lærlinger) og 11 ufaglærte. REC Wafer, mono har en flat organisasjonsstruktur på sin fabrikk i Glomfjord. Pr. 24.03.09 var det ansatt 164 medarbeidere og bedriften har tatt en pause i rekrutteringen på grunn av forsinkelser i utbyggingen. Utbyggingprosessen var beregnet å være ferdigstilt i 2010 men er en del forsinket.

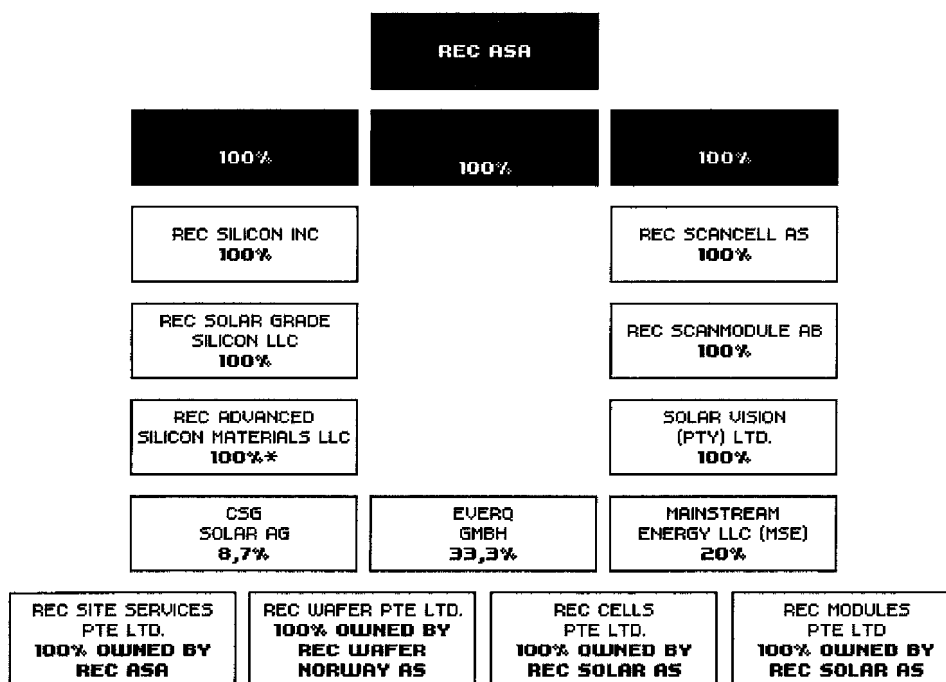


# Organisasjonsplan REC Wafer Norge, Glomfjord mono



### 1.3.1 REC Group

REC Wafer mono er en del av REC Wafer Norway AS som igjen er en del av REC Group. Et selskap som er en av verdens største produsent av silisium materiale til bruk i solcelleindustrien med hovedkontor i Oslo – Norge.



\*) Komatsu America Corporate holds B units representing 25 percent of the ownership, these units carry no voting rights neither rights to dividend payments. REC ASA has an option to buy these units at a pre-agreed price.

Figur nr 4

Organisasjonskart REC Group([www.recgroup.com](http://www.recgroup.com))

Forretnings- aktiviteten er delt inn i tre avdelinger:

- REC Silicon – største produsent av silisium materiale hovedsakelig for PV industrien og noen få kunder innen elektroindustrien fra to fabrikker i USA.
- REC Wafer – produserer multi – og mono – krystallinske wafere for PV industrien ved to produksjonssteder i Norge (Glomfjord og Herøya). Og i tillegg spesialiserte monokrystallinske ingots (staver) i eget anlegg, REC Wafer Norge, Glomfjord mono. REC Wafer er verdens største produsent av multikrystallinske wafere.
- REC Solar – produserer solceller og solenergimoduler fordelt på fabrikker i Norge og Sverige.

I tillegg eier REC Group en liten installasjons bedrift, Solar Vision i Sør-Afrika.

### **1.3.2 Historie**

REC Group er en pioner i en ung industri. Selskapet har sin opprinnelse I Norge, og historien går tilbake til tidlig 90- tallet. Scanwafer AS ble etablert i 1994, SolEnergy AS i 1999, og i 1996 etablerte det seg en norsk bedrift, Fornybar Energi AS, som fokuserte på å investere i fornybar energi i Norge og internasjonalt. I september 2000 dannet felles aksjonærer i Scanwafer AS, SolEnergy AS og Fornybar Energi AS et nytt holdingselskap, Rec, med det for øye å oppnå aksjemajoriteten i Scanwafer AS og for å investere i andre aktører innen PV industrien. Rec ble børsnotert i mai 2006.

### **1.3.3 Rec gruppens slagord, visjon og mål**

*Smart energi for en renere fremtid*

*Verdens ledende leverandør av høyt konkurransedyktig solenergi løsninger*

*Å spille en ledende rolle og være en nøkkel distributør når det gjelder å forme fremtiden inne solenergi industrien. (www.recgroup.com)*

Disse målene prøver bedriften å nå gjennom å bygge ut fabrikker og å øke produksjonen. Videre satser bedriften på å utvikle teknologi samtidig som de arbeider aktiv med å holde kostnadene nede.

17. juli 2007 vedtok styret i REC konsernet en utbygging av frabrikken Rec SiTec i Glomfjord i størrelsesordenen 1,3 milliarder kroner. Produksjonen skulle utvides og det skulle ansettes ca 100 nye medarbeidere i fabrikken. Derfor valgte vi som utgangspunkt for vår oppgave denne rekrutteringsprosessen da vi skulle skrive bacheloren. Videre så måtte vi ta stilling til andre temaer og om vi ville ta dem med som underliggende spørsmål i forhold til rekrutteringen og den prosessen som foregår i en bedrift når det vedtas store endringer.

I denne oppgaven er bedriftens navn ofte forkortet til "mono fabrikken" eller REC Wafer mono.

## 2.0 Metode

Utgangspunktet for ideen vår er: ”Rekruttering og nyutvikling tilknyttet produksjonsøkning i en bedrift i et lite lokalsamfunn”. Forskningsspørsmålene er knyttet til kompetanse, arbeidsmiljø og omdømme og problemstillingen ble formulert som: ” Hvordan greide REC Wafer mono å rekruttere og ansette nærmere 100 personer i en kommune med liten arbeidsledighet?”. Tema i dette kapittelet er hvordan vi studerer problemstilling og forskningsspørsmål. Dette er en litteraturstudie, der vi knytter våre empiriske funn opp mot den teorien vi har valgt.

### 2.1 Forskningsspørsmål og formål

Forskningsspørsmålet er grunnlaget for valg av metode, som igjen vil avgjøre hvor vellykket forskningen blir. Så som utvalgsstrategi, rekruttering av informanter, utforming av intervjuguide, datainnsamling, analyse av informasjon, tolkning av denne og rapportskrivning. Dette viser at korrekt utformet forskningsspørsmål er viktig i alt arbeid som ligger i forskningen. Det må være presist, slik at det tydelig kommer frem hvem og hva som vi ønsker å få undersøkt. *(Johannesen, Kristoffersen, Tufte, 2004)*

Gjennom arbeidet med forskningsspørsmålet må det stilles en del spørsmål. Hvilke fagområder skal man bevege seg i og hva skal undersøkelsen bidra med? Hva er det vi ønsker frem(epistemologiske perspektiv)? Hvordan oppfattes virkeligheten (ontologisk perspektiv)? Og til slutt hva ønsker vi svar på? *(Johannessen, Kristoffersen, Tufte, 2004)*

Vi startet med å utarbeide et forskningsspørsmål som skulle gi oss veien videre i forskningsprosessen. Vi stilte en del spørsmål, drøftet og fikk hjelp i diskusjon med andre, veileder, studenter og venner. Hva slags informasjon var vi ute etter, hvordan ønsket vi å bruke den. Skulle den gi noen svar eller bare fortelle om en hendelse/ case som var en utfordring for den aktuelle bedriften og deres samarbeidspartnere. Hvordan kunne vi best få den frem. Som vi sier i innledningen var det rekrutteringsprosessen vi var interessert i. Forskningsspørsmålet fikk en konkret form, og det vi også så var at det måtte bli noen

underspørsmål som også ble tema i intervjuguiden. Og som kunne belyse prosessen enda bedre.

Vi ønsket å forstå rekrutteringsprosessen og de utfordringene som fabrikken sto overfor. Hvordan de tenkte, hvilke valg sto de overfor og hvilke strategier de valgte og fikk disse valgene konsekvenser for andre rundt dem. For eksempel, de kunne skape den etiske problemstillingen? Å rekruttere personell fra andre arbeidsgivere i nærmiljøet. Ved valg av metode må vi sikre at vi får ut den informasjonen vi trenger. Gjennom kvalitativ metode, ville vi få ut mye informasjon om casen. Informasjonen skal så drøftes opp i mot litteratur. Skulle vi ha valgt kvantitativ undersøkelse måtte vi ha intervjuet flere gjennom et spørreskjema. Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ tilnærming, fordi vi gjennom den tilnærmingen kunne få ut mye og mer fyldig informasjon om hendelsen

For kunne se målet med undersøkelsen og hva det er vi ønsker å finne svar på må vi stille mange spørsmål, disse kan være, hva ønsker vi å bruke denne undersøkelsen til, hva skal den bidra med eller belyse. Kan vi svare på disse og lignende spørsmål har vi langt på vei målet for forskningen klart. Vi skal se på en hendelse som allerede har funnet sted. Hvilke konsekvenser/erfaringer og hva kunnskaper kan vi trekke ut av denne hendelsen.

*(Johannesen, Kristoffersen, Tufte, 2004)*

Vi skulle se på hvordan virksomheten tenkte og jobbet med denne utfordringen. Hvilke strategier hadde de valgt, hva ble suksess og hva kunne vært gjort annerledes. Positive og negative erfaringer i denne prosessen, både innad i bedriften og eventuelle valg som ble gjort i forhold til strategier og samarbeidspartnere. Kan kunnskapen og erfaringene være nyttig for andre. Hvordan skal kunnskapen vurderes, og i forhold til hva. Videre så er det forskjellige oppfatninger av virkeligheten. Vi oppfatter ting forskjellig og handlinger kan sees på med forskjellige øyne. Alt dette er med på å gjøre forskningen nyansert.

## 2.2 Kvalitativ forskning/tilnærming

Det interpretivistiske paradigme, sier noe om hvordan vi vil forske. Webers metode Verstehen (å forstå). Vi vil forstå det vi skal forske på. Å forstå menneskers handlinger krever at vi ser og forstår selve handlingen og dermed ser meningen i den. Og det er de som forsker som skal finne denne meningen. Interpretivisme blir brukt i kvalitative metoder, denne metoden/tilnærmingen er et begrep i kvalitativ forskning. (Mehmetoglu 2004)

Det finnes flere måter å definere kvalitativ metode/forskning på. En definisjon er *kvalitativ forskning en empirisk forskning der dataene ikke er i form av tall.*

(Mehmetoglu, 2004, side 22)

En annen definisjon er: *kvalitativ forskning er en forskningsprosess som er basert på klare metodologiske forskningstradisjoner som utforsker et sosialt eller humant problem. Forskeren bygger opp et kompleks, holistisk bilde, analyserer informantens detaljerte syn, og gjennomfører studien i en naturlig setting.* (Mehmetoglu, 2004, s 24)

Den første definisjonen er en enkel fremstilling av begrepet kvalitativ forskning, og derfor en mye brukt definisjon. Den andre gir mange karakteristikk av dette med kvalitativ forskning og i tillegg sier den at bruk av forskningsstrategi vil være av avgjørende betydning. Der finnes det flere å velge mellom blant annet, casestudie, empiribasert teori og etnografi.

(Mehmetoglu, 2004)

Kvalitativ forskning omfatter veldig mye, den inneholder flere strategier og flere fagområder. Ved å velge en kvalitativ tilnærming på vårt forskningsspørsmål får vi mye kunnskap og et nyansert bilde av det området vi skal se på. Videre har vi valgt case studie som vår forskningsstrategi strategi i oppgaven. Ved å velge kvalitativ tilnærming til forskningsspørsmålet, kunne vi få ut mye og nyansert informasjon. Dette var en case, en hendelse, og gjennom denne forskningen skal vi danne oss et bilde av og forstå flere sider ved

hendelsen. Vi ville få best resultat gjennom en casestudie. Informasjonen som hentes inn i dette casestudiet har et tidsperspektiv på et og et halvt år. Vi gjennomførte denne undersøkelsen i ettertid ca. Ett og ett halvt år etter at rekrutteringen startet. Den er ikke helt ferdigstilt. Størstedelen av jobben er gjort og vi henter da informasjon i etterkant av hendelsen. Fordelen med å gjennomføre studie i ettertid er at det finnes dokumentert informasjon om hendelsen. Og det kan være gjennomført evalueringer som kan bidra med informasjon. Negative sider ved undersøkelser gjort i ettertid er at informasjon går tapt eller endres ved at informantene skal huske det som har hendt.

## 2.3 Casestudie

Ordet case kommer fra latin av casus som betyr ”tilfelle”.

*(Johannessen, Kristoffersen, Tufte, 2004)*

Definisjon 1:

*Casestudie en kvalitativ forskningsstrategi som skiller seg fra de andre på sin måte, og som kan brukes til å studere et fenomen på en systematisk måte. (Mehmetoglu 2004 s-41)*

Definisjon 2:

*Casestudie er en metode som studerer sosiale fenomener gjennom grundig analyse av en individuell case. Caset kan være en person, en gruppe, en episode, en prosess, en kommune, et samfunn, eller en hvilken som helst enhet av sosialt liv. Alle data som er relevant til caset, samles, og alle tilgjengelige data organiseres i forhold til caset. Casemetoden gir oss en unitarisk karakter til dataene som studeres ved å relatere mange fakta til en enkelt case. Den sørger for en mulighet for intensiv analyse av mange spesifikke detaljer som ofte blir oversett i bruken av andre metoder. (Mehmetoglu 2004 s-42)*

### 2.3.1 Hva er det som karakteriserer casestudie

Casestudie definisjon kan utvikles videre ved å studere dens karakteristikk. Det er sett på fire punkt som vil kunne kjennetegne en casestudie. *Partikularistisk*, forteller at casestudiet fokuserer på en hendelse, en situasjon eller et fenomen. Casen skal reflektere fenomenet.

*Deskriptiv* sier at resultatet av casestudien gir en rik/tykk beskrivelse av det som studeres.

*Heuristisk* sier at denne forskningen utvider leserens forståelse/oppfatning av fenomenet ved å gi ny informasjon om det, casen generer kunnskap om ting som tidligere var ukjent. *Induktiv*, vil si at casestudiet er avhengig av en resonnering, det vil si at teori utvikles på bakgrunn av de dataene som blir samlet inn og analysert. Formålet med en casestudie er å kunne se på nye relasjoner, konsepter og forståelse og å kunne utvikle hypoteser. Kjennetegnet på vår case er at den er deskriptiv. Det vil si at vi skal gi en rik og fyldig beskrivelse av det som studeres, for å komme med en evaluering. (Mehmetoglu, 2004)

Det er to kjennetegn ved case som i samfunnsforskning særlig kommer til uttrykk. Det er først og fremst en meget inngående beskrivelse av casen. Videre vil det ligge en avgrensning i fokus på det som er case. Svakheten med casestudier er at resultatene i en slik undersøkelse ikke kan generaliseres. Hensikten er imidlertid og få undersøkt en hendelse, et fenomen, mer inngående, det er informasjonsrikdommen en er ute etter. (Johannesen, Kristoffersen, Tufte, 2004)

Ordet case betyr tilfelle, vi skal se på et tilfelle/situasjon på REC Wafer mono i Meløy. Det som gjør denne casen interessant er at fabrikken sto overfor en utbygging som krevde at de måtte ansette opp imot 100 personer i produksjon og noen få i lederfunksjoner. Fabrikken ligger i en liten kommune med ca. 7000 innbyggere, der det over noen år hadde foregått en stor industri utvikling. Det var høy konjunktur i verden og Norge og arbeidsmarkedet var meget stramt. Kunne bedriften finne sine fremtidige arbeidstakere, selv med alle disse utfordringene.

Det kan brukes ulike metoder for datainnsamling. De vanligste er intervju, observasjon, samtale, sekundærdata. Vi har valgt å intervju våre informanter fordi vi vil få mye informasjon. Supplering av data er notater gjort under omvisning på fabrikken og under intervjuene. I tillegg til at vi skal trekke noen konklusjoner av de funn vi har gjort gjennom forskningen. Vil vi også drøfte våre funn opp imot teorier og litteratur som vi bruker i denne oppgaven. Ettersom vi har intervjuet bare tre informanter i ulike stillinger i bedriften vil vi få kun den vinklingen på analysen.



## 2.4 Rekruttering av informanter

Utvelgelsen av informanter kan ikke ses bare i forhold til personer, de må kunne gi informasjon som vi ønsker sett i forhold til forskningsspørsmålet. Denne informasjonen blir viktig i videre drøfting av funnene i analysen. Valg av informanter har betydning for konklusjoner og hvilke konklusjoner en trekker av opplysningene som er gitt.

Formålsutvelgning (purposeful sampling) betyr at utvelgingen skjer på en tilsiktet måte, med klare formål eller fokus i tankene. (*Mehmetoglu 2004*)

Vi har gjort følgende begrensninger i oppgaven, kommunens rolle i denne saken er ikke tatt med. Videre er ikke samarbeidspartnerne som fabrikken hadde intervjuet. Dette førte til at vi måtte velge informanter ut i fra våre valg og begrensninger. Når disse begrensningene er gjort er det rekrutteringsprosessen sett fra den administrative siden vi skal se på. Vi ønsket å få ut mye og nyansert informasjon. Valg av strategier som bedriften hadde gjort i forhold til arbeidet med å skaffe personell. Informantene måtte ha deltatt og jobbet tett opp imot casen. Så utvelgelsen var sånn sett strategisk. Gjennom dialog med bedriften og egne vurderinger ble tre informanter valgt ut. Alle tre informantene satt i administrasjonen. Det er fabrikkssjef, personalsjef og hovedtillitsvalgt på dette tidspunktet (2007), i dag opplæringskoordinator.

## 2.5 Intervju

Vår hovedmetode er intervju, det defineres slik.

*Karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et mål. (Johannessen, Kristoffersen, Tufte, 2004, s- 141)*

Det var avtalt på forhånd at intervjuene skulle være på til sammen 2 timer, fordelt med en time på en informant og en halv time pr. 2 informanter. vi gikk over tiden på to av intervjuene med til sammen 25 minutter. Det ble brukt båndopptaker under intervjuene for å kunne lagre all informasjonen vi fikk. Etter intervjuene har vi transkribert intervjuene, først grovt før vi delte dem inn etter de emnene som vi hadde delt intervjuene inn i.

### **2.5.1 Kvalitative intervju/intervjuguiden**

Semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer er den mest brukte formen for intervju, den blir også kalt intervjuguide. Her vil det være temaer og spørsmål relatert til forskningsspørsmålet. I arbeidet med intervjuguiden blir den avgrenset i tema, som kan åpne for at informanten kan komme med tilleggsopplysninger vedrørende temaet. Aktuelle tema har sitt utspring i forskningsspørsmålet. *(Johannesen, Kristoffersen, Tufte, 2004)*

Det ble lagt ned en del arbeid i intervju guiden. Det første vi gjorde var en ”brainstorming” der vi noterte ned alle spørsmål som vi kom på, uansett tema eller forskning. Etter det så vi på forskningsspørsmålet og de underliggende tema, og fikk sortert ut aktuelle og konkrete spørsmål. Forskningsspørsmålet var headingen og så ble den videre delt inn i tema, men underliggende spørsmål. Vi la også inn den FEM relaterte delen i guiden. Ettersom vi da hadde avgrenset oppgaven ble det laget en intervjuguide. *(vedlegg nr 1)* Skulle vi ha hatt informanter fra andre organisasjoner, eller med andre oppgaver i bedriften, måtte vi ha utarbeidet flere intervjuguides, evt. spørreskjema. At intervjuguiden var likt oppbygd til våre tre informanter var for å få et mer detaljert og nyansert bilde av informasjonen vi samla inn.

### **2.5.2 Gjennomføringen av intervjuene**

24. mars reiste vi ned til Meløy for å gjennomføre intervjuene på Rec Wafer mono. Planleggingen av intervjuene startet allerede i januar, og vi hadde kontakt med bedriften via mail fra da. Vi gjorde avtaler om intervjuene og hva vi kunne få tildelt av disponibel tid til informantene. Dagen var godt planlagt. Vi startet med en omvisning på fabrikken, der vi fikk informasjon om produksjon, produkt, arbeidsdeling og avdelingene i fabrikken. Videre gjennomførte vi intervjuet med fabrikkjefen før vi spiste lunsj i fabrikkens kantine. Etter lunsj fortsatte vi intervjuene med de andre to informantene.

I forkant av intervjuene hadde vi gjort en henvendelse til informantene om at det var ønskelig og bruke diktafon under intervjuene. Vi fikk bekreftelse på at vi kunne gjennomføre intervjuene på denne måten. Intervjuguiden ble sendt dem via mail noen dager i forkant slik at

de kunne gjøre seg kjent med de temaene vi ønsket informasjon om. Vi fikk sitte uforstyrret under alle tre intervjuene. Vi var fornøyd med intervjurundene, følte vi hadde en god dialog med alle tre. Fordelen med intervjuguiden og det å bruke båndopptaker var at vi kunne snakke om et tema og la informanten komme med informasjon og synspunkter omkring det som ble diskutert. Tilnærmingen gjør at vi kan forfølge et tema og informanten kan også komme med informasjon som vi ikke har bedt om, men som likevel kan være relevant. Det er også lettere og oppklare eventuelle misforståelser som kan oppstå underveis i intervjuene. Under gjennomføringen av intervjuene så ble det spørsmålene ikke alltid stilt i samme rekkefølge, og noen spørsmål ble utelatt. Det ble stilt en del tilleggsspørsmål. Videre kan det nevnes at det dukket opp et tema/emne som ikke var med i intervjuguiden. Temaet brukte vi tid på, det var nyttig informasjon. Når vi bruker båndopptaker kan vi samle inn mye informasjon. Ulemper med å gjennomføre kvalitative intervju er at de ikke kan generaliseres (jfr. Metode, case). Og mengden informasjon er ofte stor. Informasjonen må transkriberes og ettersom som det er mye informasjon så tar dette tid og det må gjøres nøyaktig.

## **2.6 Litteraturstudie og sekundærdata**

Det faglige utgangspunktet for en undersøkelse har ofte sitt utspring i det forskeren jobber med, har som bakgrunn, utdanning og interesse. Dette vil igjen legge føringer på hvordan forskningsprosjektets innhold blir. Profilen som velges, ut i fra teori eller det faglige vil gi prosjektet en struktur som gir signaler på hvilke faktorer som blir vektlagt uanhengig hva som vil være formålet med undersøkelsen. (*Johannesen, Kristoffersen, Tuft, 2004*)

Vår faglige nysgjerrighet har vi fått gjennom studiet vårt, personalutvikling. Hvordan vi vil hente frem informasjonen og hva slags informasjon, er preget av den bakgrunnen vi har. Som valg av metode og design, valg av informanter og så videre. Vår kunnskap vil prege forskningen og de analyser vi gjør opp mot litteratur.

Hvilke fagområder beveget vi oss inn på her? Vi skulle se på en stor utfordring som bedriften sto overfor i en utbyggingsprosess. Fagområdene er rekruttering, kompetanse, valg av kompetanse, arbeidsmiljø og omdømme. Vår kunnskap på de områdene er generelle. Ved å gjennomføre denne forskningen som en litteraturstudie ønsket vi og se på litteraturen rundt

vårt forskningsspørsmål. Når vi videre gjennomgår våre skriftlige kilder i form av de transkriberte intervjuene ser vi mer kritisk på funnene våre og kan også komme med en sammenfatning av dem i våre drøftinger og konklusjoner.

Grunnlaget for valgene av litteratur brukt som sekundærdata er tatt på bakgrunn av forskningsspørsmålet og de underliggende tema. Vi har brukt litteratur fra studiet vårt, bøker, kompendier og artikler. Det er også brukt Litteratur i form av artikler, tidsskrifter, Masteroppgaver og bøker som vi har søkt og funnet via nett og biblioteket. Vi har også brukt informasjon som vi har fått tilgang på fra bedriften. Sekundærdata som er funnet på biblioteket og litteratur som er brukt i undervisning regner vi som pålitelige kilder. Informasjonen vi har funnet på nettet regner vi og som pålitelig, men har likevel brukt disse kildene i liten grad.

## **2.7 Dataanalyse/tolkning og presentasjon**

Når dataene er samlet inn er vi avhengige av at den informasjonen vi sitter med blir analysert og behandlet på en god måte. Mangfoldet av analysestrategier er stort, men det finnes ikke noen klare regler for hvordan dataene skal analyseres. Å samle inn masse informasjon er ikke alene nok til at en kvalitativ undersøkelse skal bli vellykket.

Analyse av informasjon som er innhentet gjennom en casestudie kan gjøres på mange måter. Det kan være at en tar en spesifikk analyse av noen aspekt ved casen. Analysen vil inneholde en detaljert beskrivelse av casen, og en analyse gjennom temaene. Tilslutt trekkes noen konklusjoner som knyttes opp mot casen. (*Mehmetoglu, 2004*)

Vi har samlet inn informasjonen gjennom kvalitativt intervju, transkribert informasjonen og satt den inn i temaer som så skal drøftes opp mot forskningsspørsmålet og opp mot de teoriene som er valgt ut som relevante i forhold til både forskningsspørsmålet og underspørsmålene. Vi ser også på informasjonen i forhold til sekundærdata som er hentet fra blant annet statistisk sentralbyrå. Våre analyser blir presentert gjennom drøfting av de

empiriske funn opp mot forskningsspørsmål og teori presentert i drøftingen. Konklusjoner av våre analyser blir diskutert i avslutningskapittelet.

## **2.8 Troverdigheten i den kvalitative undersøkelsen.**

Validitet er et begrep som er mye brukt både i kvalitativ og kvantitativ metode. Vi velger heller å bruke begrepet troverdighet. Det handler om å få bygd en tillit til de funn og konklusjoner av en studie som er korrekte. Videre så henvises det til den sannheten som er opplevd og erfart av de som er med i studiet. *(Mehmetoglu 2004)*

Ettersom vi har intervjuet tre personer som jobbet tett med det vi skal forske på, så vil fremstillingen deres av hendelsen virke sann. Tilgangen til "felten" gjennom å være på fabrikken på omvisning og at vi fysisk møtte våre informanter gjennom intervjuet bidrar til større troverdighet. I tillegg har vi hatt tilgang til faktaopplysninger om bedriften.

Avslutningsvis så ble forskningen gjennomført stort sett som vi hadde tenkt oss, med som nevnt en del endringer i forhold til intervju og nytt tema. Vi har hentet ut informasjon og bruker den i videre drøftinger og analyser.

I dette kapitlet har vi tatt for oss hvordan vi har gått frem i vår studie av denne oppgaven. Vi har sett på forskjellige tilnærminger til vår oppgave og gitt svar på hvordan vi har gått fram i forhold til forskningsspørsmål, valg av metode, design, utvalg av informanter, intervju og gjennomføring. I neste kapittel skal vi ta for oss hovedtemaet vårt som er rekruttering.

## **3.0 Rekruttering**

*Rekruttering er å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling. (Grimsøy, 2006, s 157)*

I dette kapitlet skal vi ta for oss litteratur om de prosesser som skjer når en bedrift skal rekruttere mange ansatte. Vi skal se på strategier som ledelsen i en organisasjon velger i en

slik prosess samt hvordan de går fram når de legger planer for rekrutteringsprosessen. Hva er viktig for ledelsen når de skal ut på arbeidsmarkedet og rekruttere arbeidstakerne til sin bedrift? Hvilke strategier skal velges? Hva skal det legges vekt på i rekrutteringsprosessen? Hvem er med i utvalget? Hvordan ser arbeidsmarkedet ut? Utdanningstilbudet? Og hva var avgjørende for de valg som til slutt ble tatt i forbindelse med rekrutteringen.

Å rekruttere og holde på arbeidskraften er en utfordring for mange bedrifter og det å være attraktiv som arbeidsplass og organisasjon er et tema for alle bedriftsledere.

### **3.1 Demografi og vekst**

I det siste året har det i Norge vært en liten vekst i fødselstallet og levealderen forventes å øke. Folketallet har hatt en økning på 1,3 prosent og innflyttingsoverskuddet fra utlandet utgjorde 70 prosent av dette. Dette er den største prosentvise økningen siden 1920. ([www.ssb.no](http://www.ssb.no)) Ser vi på sammenhengen mellom behovet for økning i folketallet og flere folk til å gjøre de arbeidsoppgaver som trengs i Norge i fremtiden, er vi helt avhengig av en økning i arbeidsinnvandring til landet vårt. (*Grimso, 2004*)

Når vi så ser på hvor i landet befolkningstettheten er størst, bor nesten en fjerdedel av Norges befolkningen i Oslo og Akershus (23 prosent) mens 18,5 prosent av befolkningen bor i Rogaland og Hordaland. Nordland hadde størst flyttetap til andre fylker, men hadde likevel en økning i folketallet på 405 personer siste år. Meløy som er vår ”forskningskommune” har hatt en gjennomsnitts befolkningsøkning på 19 personer det siste året (2008). Dette er en stor økning i forhold til den utviklingen som har vært de siste 6 årene (befolkningsnedgang på 41 personer i 2007). ([www.ssb.no](http://www.ssb.no)) Disse tallene sier kanskje ikke så mye, men ser en på det stramme arbeidsmarkedet med liten arbeidsledighet som har vært, befolkningsflyttingen og en lav andel innvandring så vil bedriftene som skal rekruttere til ledige jobber i utkantkommunene ha en større utfordring enn bare en ledig jobb. Her må bedriftens strategier kanskje gå på en mer helhetlig tenkning når det gjelder rekrutteringsprosessen. Som å tenke på rammen rundt de ansatte.

### **3.1.1 Arbeidets grunnleggende verdier og normer**

Det er viktig for en organisasjon å holde seg orientert om hvordan folks holdning til arbeid er og oppleves. Dette har betydning for hvilke personer man vil ansette og betydning for fremtidig rekruttering. Ifølge en undersøkelse om ”*Nordmenn og det gode liv*”, gjort av Ottar Hellevik (1996) viser verdioppfatningen til ungdomskullet at det er en økt tendens til individualisering. Det vil blant annet si at ungdommen har lett for å endre seg og er mer positive til mangfoldet i samfunnet. Og samtidig er de mer kravstor til sin arbeidsplass/arbeidsgiver og mer bevisst i forhold til egen karriere og utvikling.

Hvilke konsekvenser har dette å si for en organisasjons/bedrifts mulighet til rekruttering til sin bedrift. Er det nok arbeidsfolk med rett kompetanse, hvilke krav til arbeidsforhold kommer i fremtiden, egeninteresse kontra arbeidsgivers interesser, hvor lenge kan man regne med å beholde sine ansatte? (*Grimso, 2004*)

Proaktiv ledelse betyr at en følger med på hva som skjer i samfunnet når det kommer til arbeidsmarked, utdanningstilbud og trender i samfunnet og at man prøver å være i forkant når driften skal planlegges fremover i bedriften. Å delta i ledelsesprosessen vil være en naturlig del av en proaktiv personaladministrators arbeidsoppgave. Der kan han være med på å påvirke planleggingen av virksomhetens planer når det gjelder de menneskelige ressursene. Dette vil kanskje være den viktigste faktor for at bedriften skal kunne lykkes. Å ha en proaktiv personaladministrasjon er viktig for fremtidsrettede organisasjoner i motsetning til reaktiv personaladministrasjon. Innenfor reaktiv personaladministrasjon følger man direktivene gitt av ledelsen. Man reagerer kun på det som skjer i og utenfor organisasjonen på det tidspunktet. Man planlegger ikke for fremtiden. (*Gimsø, 2006*)

### **3.1.2 Arbeidsmarkedspolitik**

”*Et arbeidsmarked er det samlede tilbud av og etterspørsel etter arbeidskraft innenfor et geografisk område*”. (*Grimso, 2004, s 21*) Ser en på arbeidsmarkedet i et samfunn gjenspeiler dette forskjellige deler av de ulike typer arbeidskraft som finnes innenfor arbeidslivet.

Arbeidskraften vi her snakker om gjelder arbeidsstyrken som er i arbeidsdyktig alder, mellom 16 – 74 år. Hvordan dette arbeidsmarkedet fungerer, er igjen viktig for hvordan virksomheters

rekrutterings- og utvalgsarbeid vil være, også i forhold til arbeidstakers stilling i dette arbeidsmarkedet. Hvordan sysselsetning og inntekter er fordelt er et viktig samfunnsprospørsmål, og speiler tilgangen til arbeidskraft for virksomheter som skal drive med rekruttering. (Grimso, 2004)

Vår lovfestet rett til å arbeide finner vi i Grunnlovens § 110: ”.....Det paaligger Statens Myndigheter at lægge Forholdene til Rette for at ethvert arbeidsdyktigt Menneske kan skaffe sig Udkomme ved sit arbejde”. (Grimso, 2004, s 22) Det vil si at norske myndigheter skal, gjennom politiske vedtak innen økonomi, næring og utdanning, legge til rette for at det er tilgang på arbeid for de som ønsker å jobbe.

Innenfor det politiske miljøet er det stor sett enighet om blant annet disse målene for arbeidsmiljøpolitikken i Norge. Disse går på

- *Full sysselsetting*
- *Høy verdiskapning og effektiv ressursbruk*
- *Et arbeidsliv for alle i et inkluderende arbeidsmarked*

(Grimso, 2004, s 22)

Hvilke fokus og mål som settes høyest i arbeidsmiljøpolitikken avgjøres ofte av hvilke partier som til enhver tid har regjeringmakten i Norge. Og disse målene gjenspeiler videre det politiske arbeidet som gjøres på det sentrale plan for å sikre menneskene arbeid og bedriftene og Norge nok arbeidskraft. Nav og Arbeidsdirektoratet er de organene som skal sikre at disse tiltakene blir gjennomført på vegne av myndighetene, og gjennom diverse tiltak kan disse organene være med på å øke tilgangen på sårt tiltrengt arbeidskraft. For eksempel gjennom markedstiltaksplaner, kurser, samt midler til tilrettelegging av arbeid for funksjonshemmede eller andre yrkeshemmede. Norge har høy yrkesdeltakelse i internasjonal sammenheng når det gjelder menn og kvinner. Men det er et stort potensiale av arbeidstakere innen gruppen eldre, uføre og unge. Å arbeide for at de eldre skal kunne være lengre i arbeidslivet, at uføre og handikappede får innpass og at unge kommer seg tidligere ut i jobb vil være ei stor utfordring



for det politiske miljøet. Men det vil også være en stor utfordring for bedriftsledere og ta disse gruppene med når de skal ut å rekruttere nye medarbeidere til sin bedrift. Å se disse gruppene med mennesker som en ressurs for bedriften i stedet for en utgiftspost, ved f. eks tilrettelegging av arbeidet, er en holdningsendring som må skje i bedriftene her i Norge.

Vider er arbeidstakernes kvalifikasjoner av stor betydning for arbeidsmarkedet.

Utdanningssystemets opplegg når det gjelder innhold og struktur i forhold til arbeidslivets behov vil være av stor betydning. Likedan hvordan mulighetene for voksenopplæring, videre- og etterutdanning er tilrettelagt. Dette vil være et viktig politisk spørsmål i forhold til arbeidslivet i Norge.

Norge har også gjennom EØS avtalen (1994) adgang til EUs indre markedet og har dermed adgang til blant annet å rekruttere arbeidstakere fra andre land inne EU. Avtalen sier at det skal være *"fri bevegelighet for kapital, tjenester og personer"*. ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)) Dette gjør at bedrifter i Norge har et stort markede med potensielle arbeidstakere å ta av når det gjelder å rekruttere til egen bedrift.

En del av de overordnede forhold påvirker enkeltvis eller samlet bedriftens rekrutteringsprosess. Enten gjennom at bedriftene driver lobbyvirksomhet i forhold til det politiske miljø, gjennom de ulike arbeidsgiver- /arbeidstakerorganisasjonene eller gjennom en aksept av at sånn er det bare. I tillegg så påvirkes rekrutteringsprosessen av om Norge er inne i en lav- eller høy- konjunktur periode. Likeledes vil den økonomiske situasjonen i verden påvirke den enkelte bedrifts behov for å øke eller senke produksjonsnivået, spesielt eksport/import bedrifter. Dette er utenforliggende forhold. Når det gjelder rekrutteringsprosessen innad i bedriften er påvirkningen større. Her er det viktige for rekrutterings- og utvalgsarbeidet å se på bedriftens mål, strategier, arbeidsoppgaver og bedriftskultur når man skal legge rammer for dette arbeidet. (Gimsø, 2004)

## 3.2 Personalpolitikk og strategier

Organisasjon. En definisjon.

*En organisasjon er et sosialt system som er bevist konstruert for å realisere bestemte mål. (Jacobsen, Thorsvik, 2006, s 12)*

Definisjonen er bygget opp rundt fire sentrale elementer, ”sosialt”, ”system”, ”mål” og ”bevisst konstruert”. Disse elementene forklarer hver for seg hvordan organisasjonen fungerer gjennom menneskelig samhandling, det vil si det menneskelige aspektet og natur i organisasjonen. Og videre gjennom samhandling som gruppe og med andre organisasjoner for å oppnå et mål med knappe ressurser. For det tredje vil organisasjonen nå et mål ellers så hadde den ikke oppstått. Og til slutt har organisasjonen blitt til gjennom at noen bevisst har utformet denne for at oppgaver skal løses mest mulig effektivt, det vil si den formelle struktur. (Jacobsen, Thorsvik, 2006)

Å se på oppbyggingen av organisasjonsstrukturen i en bedrift viser hvordan den formelle organisasjonen er bygget opp, som seksjoner, avdelinger eller områder. Dette igjen gir et bilde på hvordan de formelle ansvars-, ordre- og kommunikasjonslinjene er i virksomheten. Denne strukturen nedfelles gjerne som et organisasjonskart og viser de ansatte hvordan de skal forholde seg i et slikt system. (Skadsdammen, 1992)

Uformelle trekk ved organisasjonsstrukturen går mer på sosiale og personlige forhold som sosiale relasjoner mellom arbeidstakerne, en persons egenskap og de normer som finnes i virksomheten. Man deler gjerne disse inn i to forhold som *organisasjonskultur* og *organisasjonens maktforhold*. Begge forholdene kan både styrke og svekke organisasjonsstrukturen og samspillet mellom de uformelle trekkene og de formelle trekkene kan være avgjørende. (Jacobsen og Thorsvik, 2006)

Å se på hvordan strukturen i denne organisasjonen er oppbygd hjelper ledelsen å avgjøre hvilke mennesketyper og kompetanse de ønsker i sin bedrift. Den formelle strukturen til en

organisasjon viser ikke bare hvordan delingen av organisasjonen og arbeidet foregår, men den viser på hvilke måte den nødvendige koordineringen av del oppgavene foregår. Å ansetter medarbeidere som arbeider selvstendig og som ser helheten i sitt arbeid krever mindre ledelse og overvåkning, men har man medarbeidere som ikke greier å arbeide helhetlig, men som kun konsentrerer seg om sin del oppgave så krever det mer strukturelle ordninger og overvåkning. Alt etter oppbyggingen av organisasjonen er dette hensyn som må tas når man planlegge å rekruttere nye medarbeidere til sin bedrift. (Jacobsen, Thorsvik, 2006)

### 3.2.1 Strategi som begrep

Begrepet strategi blir brukt forskjellig avhengig av om du er praktiker eller teoretiker. En praktiker lar mål være en del av strategien, mens en teoretiker skiller klart mellom strategi og mål.

*En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål. (Roos, Krogh, Roos, 2007 s12)*

Mange forfattere har prøvd å forklare begrepet strategi, og den mest kjente av dem er Henry Mintzberg og hans rammeverk strategiens fem P-er. Her har han gjennom dette rammeverket beskrevet fem pågående prosesser i en organisasjon. Prosessene er *plan, ploy, pattern, position* og *perspective*. Alle prosessene pågår hele tiden. De avsluttes ikke, men er en del av bedriften, ledelsen og styrets arbeid i bedriften. Og som Igor Ansoff sier "*Strategy is like trying to ride a bicycle while you're inventing it.*" (Roos, Krogh, Roos, 2007s 11)

I organisasjonssammenheng snakker vi om en bevist handling, en bevist strategisk planlegging som er forankret i:

- *Generell fastsetting av ledelsens mål*
- *Strategisk planlegging, som angir hvordan målsettingen skal oppfylles*
- *Operativ planlegging, hvor resultatene av den strategiske planleggingen kommer til anvendelse. (Gimsø, 2006, s 41)*

Strategisk personalplanlegging er en ledelsesfunksjon, der den overordnede planleggingen er opptatt av at de menneskelige ressursene blir integrert i virksomhetens forretningsstrategi.

*(Grimsø, 2006)*

### **3.2.2 Virksomhetsstrategi**

Organisasjons- og personalstrategien, og dermed også hva/hvilke strategier de velger å rekruttere etter, bør avhenge av blant annet den virksomhetsstrategien som bedriften har valgt ut mot sine markeder. Den kan fortelle noe om hvilken kompetanse de er ute etter, mengde kompetanse, generell kompetanse, lite kompetanse, spisskompetanse og skal det gjennomføres opplæring/utvikling av kompetanse i bedriften utover den generelle. Gjennom Porters sine generiske strategier i Roos, Krogh og Roos bok "Strategi – en innføring" kan vi drøfte hvilke valg bedriften har gjort og videre se på hvordan kompetansen velges ut fra dette.

Porter deler disse generiske strategier inn i tre, der bedriftene har en strategi eller de kan brukes i en kombinasjon. De tre generiske strategiene er:

- Kostnadslederskap
- Differensiering
- Fokusering

*Kostnadslederskap* – her er det identiske produkt eller servicen som er hovedfokuset, og det er prisen på produktet som er avgjørende. Det vil si lavere pris enn konkurrentene. Her må bedriften ha full fokus på kostnadsminimerende eventuelt kostnadsreducerende tiltak på alle områder innenfor produksjon, markedsføring og salg.

*Differensiering* - vil si å tilby produkter eller service som er annerledes enn konkurrentens og som skiller seg ut på en sånn måte at kundene er villig til å betale mer for produktet. Det unike ved produktet kan være, produktegenskaper, varemerke, teknologi, kvalitet og kundeservice. Ofte blir flere virkemidler brukt i differensiering og som av den grunn gjør

produktet unikt. I denne strategien trenger ikke kostnadsfokuseringen være det som bedriften satser mest på.

*Fokusering* – denne strategien fokuserer på å et område, det kan være kunder, produktutvalget, geografisk område eller lignende. Bedriften jobber mot å kunne betjene målgruppen. (Roos, Krogh, Roos, 2007)

Å velge en spesiell strategi slik som Porter oppsummerer gjør at når bedriften skal jobbe med for eksempel rekruttering vil fokuset ligge på enten å holde kostnadene så lave som mulig, eller å ha et produkt som er unikt og mer kostbart, eller at man holder et fokus på et spesielt område. De valg som gjøres vil avgjøre rekrutteringsbehovet hos bedriften. (Lai, 2004)

En kostnadsleder bør velge å rekruttere ansatte med lav utdanningsgrad. Det vil si at medarbeideren og dennes kompetanse blir betraktet som et middel for den produksjons som gjøres, der målet er å holde drifts og produksjonskostnadene nede. Dette kalles en tilføringsstrategi og vil være hans primære fokus når det gjelder rekruttering. En bedrift som velger differensiering som overordnet strategi bør ofte rekruttere medarbeidere med spesiell og høy kompetanse, som viser kreativitet og initiativ i et miljø som ikke har fastsatte formelle rammer. Dette kalles en investeringsstrategi. Videre vil en involveringsstrategi forde at det rekrutteres medarbeidere som er så fleksible at de kan være med på det meste av avgjørelser som tas i en bedrift. Små bedrifter med fokus på et spesielt produkt eller en innovativ forretningsstrategi vil ha stor nytte av slike medarbeidere. Forskning viser at å koble bedriftens generiske strategi med personal- og kompetansestrategier gir en økonomisk gevinst i det lange løp. (Lai, 2004)

### **3.2.3 Personalstrategi**

Videre er det viktig at når man skal rekruttere mange nye ansatte så må man tenke over hvilke bemanning man trenger både på kort og på lang sikt. Hvilke kompetanse man er ute etter, hvordan bruker de ansatte sin kompetanse når det gjelder å løse utfordringer i bedriften og har de ansatte samme holdning og verdisyn som bedriftens visjon. Videre er det viktig at de som

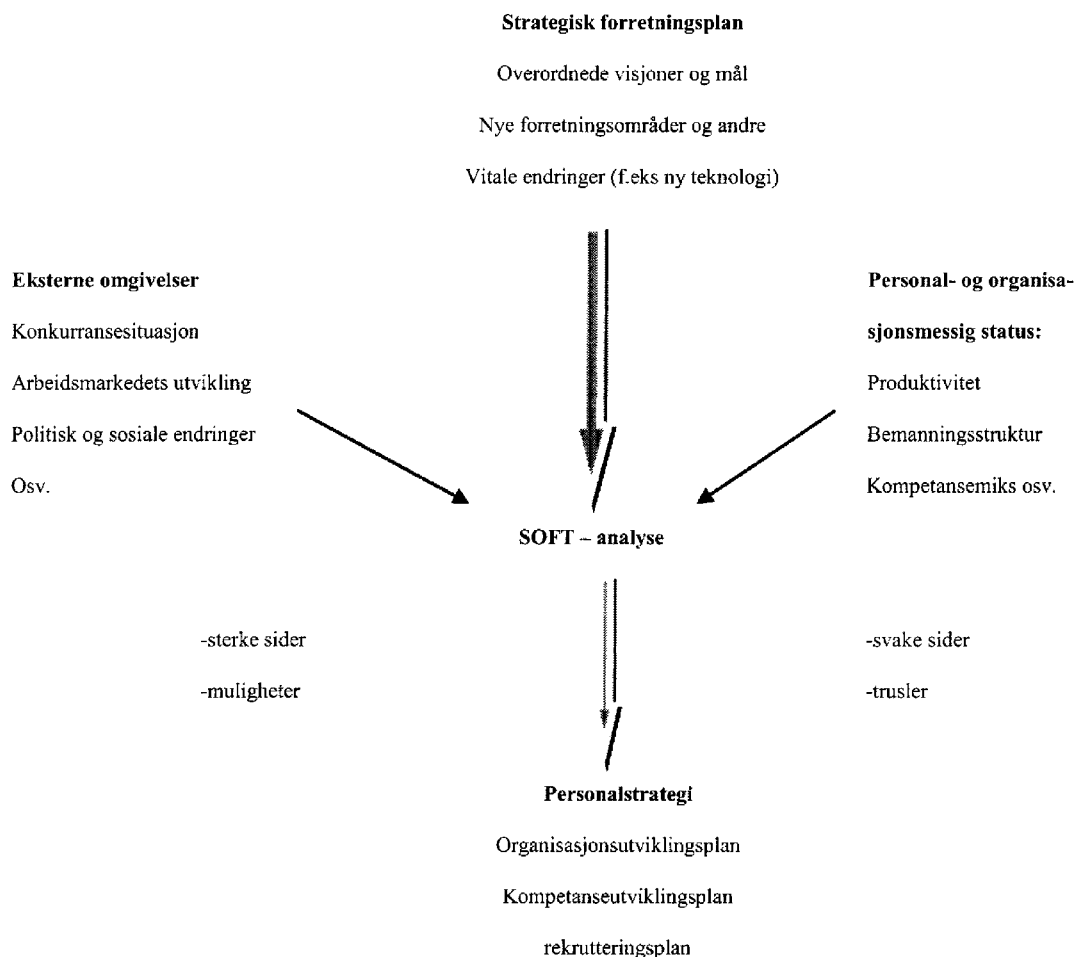
ansettes i bedriften er villig til å være med å ta ansvar for at organisasjonen skal kunne drives etter de mål og visjoner som ledelsen har vedtatt. Resultatet av denne planleggingen vil så være en personalstrategi som beskriver hvilke tiltak som må settes i gang for å nå de overordnede målene til organisasjonen.

Tre sentrale områder bør analyseres i det personalstrategiske arbeidet. I følge Skadssdammen (1992) kan disse områdene deles i tre:

- Forretningsstrategi - sier noe om hvilke forretnings- og aktivitetsområde som det satses på. Er det her snakk om ekspandering eller utvidelse kan de ansatte ha mulighet til å utvikle kompetansen eller karrieren.
- De eksterne omgivelsene – å overvåke samfunnet rundt seg for å følge med på eventuelt endringer som skjer både samfunnsmessig og i det økonomiske markedet. Ligger man i forkant her har man bedre kontroll på hvordan arbeidsmarkedet utvikler seg og hvordan den fordeler seg i f.eks alder, kjønn og utdanning.
- Den personal- og organisasjonsmessige status – å holde oversikt over sitt eget personale i organisasjonen gjennom personaldata, lønnsforhold og lønnsutvikling samt karriereutvikling og intern mobilitet.

Videre kan man så vise resultatet av disse analysene i en SOFT(SWOT)-analyse som igjen legge grunnlaget for de tiltak som man må ta hensyn til i personalstrategien. (Skadssdammen, 1992)

SOFT – analyse (SWOT-analyse):



figur 5(Skadsdammen, 1992, s 113)

Ser vi på SOFT – analysen over har de strategier man har valgt blitt samlet og det settes opp en analyse for å finne svakheter og styrken i bedriften, samt hvilke muligheter og trusler man står overfor. En slik analyse krever en godt gjennomtenkt strategi både når det gjelder forretningsplan, personal- og organisasjonsmessig status og hvordan omgivelsene ser ut rundt bedriften. Disse strategiene må være godt forankret i styret og i den øverste ledelse for at de skal få noe slagkraft nedover i bedriftssystemet. Videre er det viktig å være ærlig på hva som er styrken, men ikke minst hva er svakhetene til bedriften. Å være bevisst dette gjør at man tar det med i sine beregninger i det videre arbeidet. I tillegg er det viktig å se på mulighetene til bedriften, hvilke mulighet ligger det der for videreutvikling for eksempel. Og til slutt må man være oppmerksom på hvilke trusler som kan true eller hindre bedriften fra å nå sine mål. Ut fra denne analysen kan man så utarbeide personalstrategien. En plan for organisasjonsutvikling og en plan for hvilke kompetanse man trenger og vil videreutvikle.

Tilslutt legges en plan for hvordan man skal gå frem for å rekruttere de medarbeiderne man så har behov for. Planen bør inneholde en fremdrift, antallet som det er behov for å rekruttere og fagområdet, tidspunktet for rekrutteringen og kostnadsrammene. (*Skadsdammen 1992*),

### **3.3 Rekrutteringsarbeid, tilnærminger og utfordringer**

Når så de overordnede planene er lagt og tiden er inne for å starte selve arbeidet med rekruttering, må man se på hvordan man skal tilnærme seg dette arbeidet. I dagens samfunn vil en organisasjon som regel ha et behov for ansatte som viser stor fleksibilitet. Grunnen er de store og raske endringene som skjer i dagens marked og samfunn. Organisasjonsformer som man så før i tiden er under endring. Arbeidstakere av i dag må vise stor fleksibilitet fordi det ofte kreves at de skal jobbe på ulike plan, med ulike oppgaver og med ulike medarbeidere.

Innen industrien har det skjedd store forandringer de siste 20 årene. Høyteknologisk produksjonsutstyr setter andre krav til arbeidstakeren enn det som ble gjort før i tiden. Videreutvikling og høyning av teknologi eliminerer tradisjonelle arbeidsoppgaver. Eldre arbeidstakere har kanskje ikke potensialer for å hente inn denne lærdommen og dette gjør at det blir færre arbeidstakere men relevant kompetanse. Dette er hensyn som aktørene i en rekrutteringssammenheng må ta selv i tider med høy arbeidsledighet. (*Grimso, 2005*)

#### **3.3.1 Attraktiv organisasjon**

Å være dyktig på rekrutteringsprosessen er mange ganger ikke nok for at man skal kunne tiltrekke medarbeidere med ønsket kompetanse. Hva er det med bedriften som tiltrekker eller frastøter en arbeidstaker som søker jobb? Hvordan bedriften er oppbygd kan virke tiltrekkende på noen arbeidstakere. Bedrifter som er bygd opp som en hierarkisk organisasjon med mange nivåer eller avdelinger der oppgavene er klart definert virker tiltrekkende på noen medarbeidere. Mens organisasjoner som har en flatere struktur med få mellomnivåer tiltrekker arbeidstakere som søker andre utfordringer gjennom større ansvar, medbestemmelse eller fleksibilitet på flere områder innenfor organisasjonen. Rekruttering påvirkes gjennom mange forhold, som organisatoriske forhold, lederstil, økonomi, arbeidsmiljø og omdømme. Andre



ting som kan påvirke rekrutteringen er lønn, og andre goder for arbeidstakeren, og bruk av fleksitid. Disse tingene har blitt mer viktig for en arbeidstaker og kan mange ganger være avgjørende for en arbeidssøker. (Grimso, 2005)

### **3.3.2 Konkurransen om arbeidssøkerne**

På grunn av befolkningens kommende lav årskull og høyere levestandard, vil konkurransen om arbeidstakerne være stor. Arbeidsmarkedet kan være forskjellige fra profesjonsgruppe til profesjonsgruppe. Mens det i perioder kan være overflod av snekkere kan det være mangel på lærere. Men selv om arbeidsledigheten er høy vil etterspørselen etter de beste arbeidstakerne være stor. (Grimso, 2005)

Samtidig må man være oppmerksom på at mange av de ”lokkemidlene” arbeidsgiver bruker i rekrutteringsprosessen er avhengig om det er overflod av etterspurt kompetanse eller ikke. I nedgangstider må de fleste bedrifter stramme inn for å overleve og dette går mange ganger ut over noen av de belønningssystemene som arbeidsgiver kunne tilby i oppgangstider.

### **3.3.3 Annonsering**

Selve rekrutteringsprosessen og hvordan man bekjentgjør behovet kan gjøres på flere måter. Den vanligste måten er å annonsere i aviser, tidsskrifter eller fagblad. Videre kan man gå direkte til utdanningsinstitusjonene og tilby jobb ved endt utdanning. Andre fora er å annonsere gjennom Nav eller man velger å bruke et konsulentbyrå, et såkalt headhuntingbyrå. Fra slutten av 1990-tallet har det blitt vanligere å lage og annonsere på internett gjennom egne nettsider eller gjennom tilknytning til nettbaserte rekrutteringstjenester. Hvilke vei som velges avgjøres blant annet av tilgangen på kompetansen vi søker, om arbeidstakerne er nyutdannede eller har lang erfaring, om man søker lokalt eller på nasjonalt plan. (Grimso, 2005)

### **3.3.4 Tandemrekruttering**

Å rekruttere ansatte med høy kompetanse har de siste årene vist seg problematisk særlig i utkantstrøkene. Siden kvinnenes inntog i arbeidslivet har økt har gjerne begge en karriere å ta

vare på. Dette må arbeidsgivere ta hensyn til når de søker og ønsker spesiell kompetanse. Det innebærer kanskje at arbeidsgiver må skaffe arbeid til partneren for å få den andre partners kompetanse. "Tandemrekruttering" som det gjerne kalles er dermed blitt stadig mer aktuell for bedrifter, men dette avhenger av arbeidstakers kompetanse og betydningen denne har for virksomheten. (Grimsø, 2005)

### **3.3.5 Hovedfasene i rekrutteringsprosessen**

En rekrutteringsprosess består av flere faser og vi har valgt å sette dem opp slik:

1. Planlegging av strategier og krav til kompetanse
2. Hvordan er arbeidsmarkedssituasjonen og tilgangen på kvalifisert arbeidskraft
3. Annonsering etter arbeidstakere
4. Rekruttering av lærlinger
5. Rekruttering gjennom nav
6. Bruk av headhuntig- eller konsulent -byrå
7. Tandemrekruttering
8. Intervju
9. Valg av medarbeidere
10. Ansettelse

Det er mange faktorer som kan avgjøre om man lykkes med rekrutteringen i en bedrift. Vi har i vår oppgave valgt å se på 5 av disse fasene i rekrutteringsarbeidet, strategi og kompetanse, arbeidsmarkedssituasjonen, annonsering, rekruttering av lærlinger og tandemrekruttering. Når man ser på disse temaene så henspiller de direkte på vårt forskningsspørsmål. En stor rekrutteiringsprosess, et trangt arbeidsmarked og mangel på kompetanse. I tillegg har vi på slutten av dette kapitlet sett litt på betydningen av annonseringen og temaet tandemrekruttering. I neste kapittel skal vi ta for oss de valgte

temaer kompetanse og kompetanseutvikling, omdømme og arbeidsmiljø og se litt på hva slags betydning de har for rekrutteringsprosessen i en bedrift.

## **4.0 Tre sentrale faktorer for å lykkes med rekruttering**

I dette kapitlet skal vi ta for oss de temaene som kommer som underspørsmål i forhold til vårt forskningsspørsmål og de spørsmålene vi ville ha svar på. Som underliggende temaer hadde vi valgt å ta for oss kompetanse og kompetanseutvikling, omdømme til stedet, yrket og bedriften og attraktivt arbeidsmiljø. Vi antar og påstår at alle tre temaene er svært viktig når vi skal snakke om rekruttering og ansettelse av nye medarbeidere, fordi de bidrar til å gjøre bedriften attraktiv som arbeidsplass. I dagens samfunn er arbeidstakerne mer bevisst på hvilke jobb de vil ha og hvilke arbeidsgiver de velger. Når ledere i forskjellige bedrifter skal rekruttere nye medarbeidere er det viktig hva bedriften kan tilby av kompetanseutvikling. Videre er det viktig at bedriften har et godt omdømme, dette igjen gir status til de yrker som disse har bruk for og gjør stedet som bedriften ligger i populære. Til slutt ser vi på arbeidsmiljøet i bedriften. Hvordan en arbeidstaker opplever miljøet i bedriften avgjør om denne trives og vil være "tro" til sin arbeidsgiver og arbeidssted.

Disse faktorene og påstander skal vi utrede og drøfte teoretisk i dette kapittel, og undersøke empirisk i kapittel 5.

### **4.1 Kompetanse**

Når man skal se på kompetanse og kompetansestrategiske valg en organisasjon må gjøre i en rekrutteringsprosess, er det naturlig å se på sammenhengen mellom den overordna strategien man har i virksomheten og hvilke behov for kompetanse man har (jfr.kap. 3). Man må ha en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for arbeidet med kompetansestrategier og målene man setter seg.

Å tenke strategi på lang sikt gjør at bedriften kan konkurrere med andre om kunder og ansatte, ha nok ressurser og nok ordretilgang for å overleve i fremtiden. Å satse på kompetanse vil si å ha en kompetansestrategi med retningslinjer og et mål og som danner grunnlaget for spesifikke planer og tiltak. Å arbeide med disse strategier bør ligge hos toppledelsen, mens andre ledere og personalledere er viktige samarbeidspartnere i utforming og gjennomføring.

Men for at kompetansestyringen skal få en reell forankring i bedriften må ansvar og oppgaver fordeles. Blant annet til personaladministrasjonen. Her ser vi at tendensen går mer og mer mot en proaktiv rolle for personalfunksjonen i mange organisasjoner. *(Lai, 2006)*

#### **4.1.1 Kjernekompetanse**

For å sikre bedriften på det langsiktige plan bør kompetansen være så unik og vanskelig å kopiere at dette gir et overtak konkurransemessig. Videre må den også gjøre at bedriftens produkt blir oppfattet som verdifullt og nyttig slik at denne kompetansen ikke kan kopieres av andre. Dette kalles å skaffe kjernekompetanse. Kjernekompetanse kan være en helt spesiell spisskompetanse innen et teknisk, faglig eller teknologisk område, eller en blanding av faglig spesialkompetanse eller produksjonsteknologi. En blanding gir en bedrift et bredere ståsted og gjør at det blir vanskeligere for andre å kopiere kompetansen. *(Lai, 2006)*

#### **4.1.2 Kompetanse som begrep**

*Summen av en persons kunnskap og ferdigheter, hvor kunnskap kan tilegnes både teoretisk og praktisk, mens ferdighetene bare kan tilegnes gjennom handling eller praksis. (Grimsø, 2005, s 436)*

Komponenter i det som omhandler kompetanse kan deles inn i

- Kunnskap – en persons data – eller informasjonskunnskap, kunnskap som man vet eller som man tror man vet. Dette kan videre deles inn i klasser:
  - Deklarativ kunnskap (faktuell kunnskap) altså faktakunnskap
  - Kausal kunnskap som er antagelser om relasjoner og sammenhenger
  - Prosedyrisk kunnskap vil si kunnskap om metoder for problemløsninger og fremgangsmåter

Videre er en persons kunnskap gjerne implisitt bevisst. Det vil si at kunnskapen er taus. Dette er kunnskap som det er vanskelig å formidle eller lære bort fordi det er vanskelig å dokumentere. Jo høyere ekspertnivå jo vanskeligere er det for en person å videreformidle denne kunnskapen. Det er en utfordring å få overført slik kunnskap og å lære andre slik taus kunnskap.

- Ferdigheter – evne til å utføre en handling for å nå et spesielt mål. Kunnskap som er knyttet til konkret praktisk handling og er lett å observere og måle.
- Evner – er en persons potensialer når det gjelder muligheten til å utføre, tilegne og bruke ny kunnskap gjennom for eksempel kreativitet, analyser, verbale evner, grunnleggende personlighetstrekk osv.
- Holdninger – påvirker hvordan oppgaven utføres. Som eksempel serviceinnstilling, positivt syn på mennesker og produkt, og videre ens holdning til å tilegne og utnytte kompetanse.

Å skille disse komponentene gjøres oftest bare i et analytisk perspektiv, men sammen gir disse et godt uttrykk for den kompetansen en person har. Men når man skal planlegge en strategi og de ulike krav og behov er kartlagt er de forskjellige komponentene ofte viktig når man skal rekruttere ansatte til bedriften. (Lai, 2006)

#### **4.1.3 Formell og uformell kompetanse**

Å ha en formell kompetanse vil si at du har tilegnet deg kompetanse gjennom utdanningsinstitusjoner eller gjennom godkjente sertifiseringsordninger. For profesjonsbasert kompetansen stilles det ofte spesielle krav for å kunne utføre bestemte oppgaver. Dette kravet kan bestå av både kunnskap og ferdighet, men kan variere fra yrke til yrke. Uformell kompetanse lærer man gjennom å arbeide, lære og erfare i arbeidslivet og igjennom andre situasjoner i livet. Realkompetanse er da den totale kompetansen som en person har samlet, både den formelle og uformelle kompetanse, samt den kompetansen denne har oppnådd gjennom organisasjonsdeltagelse, privatliv og familieliv.

I en konkurranseutsatt verden der det er mange som konkurrerer om de samme menneskene, når det gjelder rekruttering, vil oftest legge vekt på den formelle kompetansen. Dette fordi formell kompetanse lettest kan dokumenteres. Men dette sier svært lite om en persons

realkompetanse. Med dagens rivende utvikling innen enkelte yrker eller profesjoner vil den formelle kompetansen danne grunnlaget for oppdateringer og vedlikehold gjennom kompetanseutvikling og kvalifisering. Dette gjør at uformell kompetanse, særlig i private virksomheter, tillegges ofte stor vekt når virksomheter skal ansette folk. *(Lai, 2006)*

#### **4.1.4 Kompetanse som ressurs**

Kompetanse som bruksverdi bør ikke vær begrenset til dagens oppgaver og krav. Den bør også sees i sammenheng med framtidige behov for kompetanse. Kompetansen er en del av bedriftens forvaltningskapital. Men det er viktig å erkjenne at det er den ansatte som eier denne kapitalen gjennom sin kompetanse og virksomheten er dermed sårbar med hensyn på å miste verdifull kompetanse hvis den ansatte forlater bedriften. Dette gjør at det blir viktig for bedriften å holde på sine ansatte gjennom å tilby diverse former for incentiver slik at den ansatte blir værende, og er dermed med på å sikre overlevelse og verdiskapning for bedriften. Disse incentivene kan være en karrieremessig utvikling, bedre lønn, selvbestemmelse og medbestemmelse, samt annen personlig utvikling. Jo større knapphet der er på denne ressursen jo større mulighet har den ansatte for å få utviklingsmuligheter gjennom bedriften. *(Lai, 2006)*

Gjennom virksomhetsstrategien og kompetanseutvikling ser man hvor viktig temaene er for rekrutteringsprosessen og det arbeidet som legges ned i planleggingsfasen. Å ha strategier som er nedfelt fra toppledelsesnivå hjelper de som skal planlegge rekrutteringsarbeidet. Forskjellige virksomhetsstrategier gir forskjellige resultater når det gjelder kompetansen man skal satse på. Hvilke kompetanse og mengde kompetanse må planlegges før man starter selve prosessen med å annonsere og søke etter arbeidstakere. Å ha en plan, der behovet for kompetansen man søker er gjennomgått med de berørte parter, er en viktig del av personaladministrasjonens arbeid. En proaktiv personaladministrasjon vet hvordan arbeidsmarkedet og utdanningsmarkedet ser ut og vil kunne ut fra sine kunnskaper legge planer for rekrutteringsprosessen. Å planlegge godt på forhånd kan gjøre det videre arbeidet i rekrutteringsprosessen lettere.

## 4.2 Omdømme

For noen år siden var omdømme et lite brukt begrep og interessen for dette med omdømme var det liten fokus på. I denne oppgaven har vi valgt å diskutere omdømme i forhold til bedrifter og sted, samt omdømme til yrke. Omdømme blir nå sett på som viktig i forhold til sted, bedrifter og yrke. Daglig kan vi lese i aviser eller se på tv om at det snakkes om omdømme, det er sted, kommuner, bedrifter og personer. Alle vil bygge et godt omdømme. Omdømme handler om identitet, image og troverdighet og dette blir oppfattet positivt eller negativt av omverden.

Når vi har valgt å se på omdømme i forhold til dette med rekrutteringsprosessen nede i Meløy, er det fordi vi kan se på omdømme til industristedet Glomfjord, til bedriften og til industriarbeideren og hva disse tingene hadde og si for rekrutteringen av arbeidstakere til bedriften.

### 4.2.1 Begrepet

Hva er omdømme? En foreløpig definisjon kan være: Det er slik at alle har et omdømme, land, virksomheter, organisasjoner, regioner og enkeltmennesker. Som et eksempel her, kan Røkkes uttalelser i forbindelse med håndteringen og diskusjonen om hans finansielle samarbeid med staten nevnes, *"han fryktet at hans omdømme som person var blitt svekket i denne negative medieomtalen"*. Vi ønsker å bli oppfattet slik vi hevder eller mener å være. Mens vi faktisk er summen av hvordan omverden oppfatter oss. Det er dette som er omdømme. Altså er omdømme mye mer avhengig av hva vi faktisk er, enn det vi gir uttrykk får være, gjennom slagord og symboler. ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))

### 4.2.2 Omdømme sted/kommune

Omdømme til et sted/kommune er de assosiasjoner man forbinder stedet med når navnet på stedet/kommunen blir nevnt. Det er mange ulike aktører som er med på å påvirke omdømmet i en kommune/sted, politikere, idrettsutøvere, kulturutøvere, innbyggerne, næringsliv og gjennom at kommunen tar imot gjester. ([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))

### 4.2.3 Omdømme Bedrift

Hva er det som gjør at noen virksomheter som til dels går igjennom store kriser, likevel står stødig etterpå. Det er også bedrifter som kan opptre annerledes i marked, eksempelvis tar de en høyere pris for sine produkter enn konkurrentene og selge like bra. Disse virksomhetene har det vi ser på som godt omdømme. (Brønn, Ihlen, 2009)

Forskning viser at ulike målbare faktorer på suksess har betydning på bedriftens omdømme. (Fombrun 1996). Likevel har ikke virksomheter generelt lagt mye vekt på betydningen av et godt omdømme. Ser vi på omdømmet i industrisamfunnet var det nært knyttet til, produkter, kapital, fysiske gjenstander materiell, for å nevne noe. I dagens kunnskapsbaserte samfunn er de samme faktorene viktige, men det er også blitt viktig hvordan bedriften fremstår, hvilke verdier, image og hva bedriften står for som er viktig. Altså virksomhetens omdømme. Det tar ofte år å bygge et omdømme, bedriften må bygge opp et tillitsforhold til sine interessenter på alle plan. Gjennom dette tillitsforholdet blir det ”bygget en symbolsk omdømmevarme som nedfeller seg i omverdens forestillinger om virksomheten”. (Johannessen, Olaisen, Olsen, 2009, s-13)

Og bygge et godt omdømme er satt sammen av flere ting. En ting som er av stor betydning for et godt omdømme i bedriften er å ha engasjerte medarbeidere som har mye positivt å si om bedriften. Medarbeiderne må føle et eierforhold til virksomhetens verdier og på denne måten være med å bygge virksomhetens identitet. Dette engasjementet og positiviteten må så kommuniseres ut slik at omdømmet og konkurranse kraften til arbeidsstokken bygges. (Vedlegg 2)

*Å skaffe seg et omdømme som er positivt, varig og robust, krever store investeringer i å bygge opp og vedlikeholde gode relasjoner til en virksomhets omgivelser. (Brønn, Ihlen, 2009, s 84)*

Det finnes mange forskjellige definisjoner på omdømme og det er forskjellige oppfatninger av hvordan en skal forstå begrepet. Det er videre sett på at det finnes forskjellige måter å forstå omdømme innenfor ulike akademiske grener. En definisjon er ”observatørens kollektive



*vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid". (Brønn, Ihlen, 2009, s 82) En annen sier "Virksomhetens omdømme er summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har om virksomheten". (Johannessen, et al., 2009, s11)*

#### **4.2.4 Omdømme Yrke**

Det finnes flere måter å definere Yrke/profesjon på og Mintzberg har utviklet en, som går på dette med profesjon/yrke. Det er ifølge Mintzberg: *karakteristisk for profesjonelt arbeid at yrkesutøverne både tar beslutninger og utfører arbeidet. (Nylehn, Stokken, 2002, s 40)* Dette kan sees på i en videre betydning, og knyttes opp imot mange yrker.

I artikkelen i Liv og Ledelse sier seniorpartner og EVP i Aker ASA, Geir Arne Drangeid. Her ser han tilbake i tid, (2003) og forteller at Aker følte det var forskjellige oppfatninger på hvordan Aker så på seg selv som industribedrift og hva folk flest hadde av oppfatninger om dette. Dette tok bedriften tak i og frem til i 2005 jobbet Aker med/i et program for å få vist frem hva bedriften gjorde og gjennom dette å få folk til å være stolte sammen med dem. Reklamefilmen "Nøtteknekkeren" er et resultat av denne satsingen. Det refereres til denne filmen i bøker Åpen eller innadvendt og Det gode selskap. Den ble ikke vist mange ganger på tv-en men fikk mye oppmerksomhet. Aker sier at det var de som oppgav filmen som årsak til at de søkte jobb hos dem. Denne filmen hadde fokus på industri og industri arbeideren. Gjennom filmen fikk nettopp dette yrket et løft, det viste et annet bilde av industriarbeideren, i et spennende og utviklende miljø og i lyse og hyggelige lokaler. (Vedlegg 3)

Når vi ser på yrkesomdømme er det nærliggende og se litt på hva et personlig omdømme kan ha og si både for personen selv og der personen er ansatt. Ansattes gode rykte vil også være en positiv faktor både for den enkelte og også for bedriften. Å ha et personlig godt rykte, krever at personen jobber med å opprettholde det gode ryktet sitt, som sammen med omdømme identiteten blir det personlige omdømmet. Personlig omdømme er en viktig faktor for bedriftens omdømme, og dermed også hvilke økonomiske resultat bedriften oppnår. (Johannessen, et al., 2009)

Ikke bare bedriftens omdømme er av betydning for gode resultater. Trekker vi det litt videre vil personer som er ”kjent” av bedriften kunne ha en fordel i en rekrutterings prosess. Det kan være at personen er kjent for å være dyktig, pålitelig, kunnskapsrik og stabil i arbeidssituasjon. Og vil da være viktig for bedriftens renommé.

#### **4.2.5 Hva omdømme kan bety i en rekrutteringsprosess**

Rekruttering av personell i en sånn skala som den vi forsker på nede i Meløy til vil by på en del utfordringer. I en rekrutteringsprosess søker en personell til bedriften. Det kan være fra lokalmiljøet, utenfor kommunegrensene eller i hele landet. Omdømmet til stedet/kommunen kan ha betydning for om det blir mange og kvalifiserte søkere på de ledige stillingene. Hva har stedet og tilby dem som evt. flytter til kommunen, det kan være kommunale tjenester, hvordan tar de vare på sine innbyggere, handelssentra, kultur, natur, infrastruktur. Meløy er ikke en stor kommune. Men er omdømmet så godt at folk kjenner til stedet når det blir nevnt. I media er det Glømfjord som industristed som har fått oppmerksomhet, og det kan være nok til at stedet/kommunen har et omdømme. Videre vil omdømmet til bedriften ha en innvirkning på hvor mange som søker jobb i virksomheten. Blir arbeiderne tatt vare på, hvordan er arbeidsmiljø, muligheter for utvikling og det sosiale tilbud til arbeidstakerne. Hva slags forhold bedriften har til sine interessenter, lokalmiljø, miljø, samfunnsansvar kan ha betydning for rekruttering. Omdømmet vil ha noe å si for hvordan og hvem bedriften rekrutterer. Kjennskap og kunnskap om yrket vil også ha betydning, det er forskjeller på en industriarbeider og vanlige yrker, skiftarbeid og arbeidsprosessen. Godt omdømme til yrket vil også kunne rekruttere personell fra andre yrker og organisasjoner. Når mengden søkere blir større vil også muligheten for å vektlegge kompetanse, alder, kjønn bli bedre.

### **4.3 Attraktivt arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljøet er viktig i når bedriften skal ut og rekruttere arbeidstakere og beholde dem i bedriften. En stabil arbeidsstokk og et lavt sykefravær kan være indikatorer på at arbeidsmiljøet er godt. Hvordan jobber REC Wafer mono med arbeidsmiljøet, er det et utviklende miljø der de ansatte får være med og ta beslutninger. Blir de ansatte sett og hørt. På det sosiale plan hva gjøres for at de ansatte skal trives både på jobb og utenfor. Under vil vi se nærmere på hva som er attraktivt arbeidsmiljø. I temaet attraktivt arbeidsmiljø, diskuterer vi ikke persepsjon og preferanser.

Arbeidsmiljø blir delt inn i det sosiale, det psykiske og det fysiske. Fysiske faktorer omfatter masse, kjemiske, ergonomiske og biologiske faktorer, samt inne klima, lyd, teknologi og belysning. Psykososiale forhold innebærer forhold mellom mennesker i virksomheten, holdninger, sympatier, verdier, antipatier, mobbing og trakassering, samarbeid og konflikt. Både organisatoriske, men og eksterne forhold kan påvirke arbeidsmiljøet. *(Grimsø, 2006)*

Det er arbeidsgiver som er ansvarlig for at det er et forsvarlig arbeidsmiljø i bedriften. Dette reguleres i arbeidsmiljøloven og i forskrifter. Videre kan en bedrift bli sertifisert eller være medlem av en organisasjon som også regulerer forhold til arbeidsmiljø og som setter fokus på arbeidsmiljø. Et eksempel er Miljøfyrtårn. Er du sertifisert der, er godt og sikkert arbeidsmiljø et krav som må tilfredsstilles før en kan bli sertifisert.

Det bør jobbes kontinuerlig med helse, miljø og sikkerhet i bedriften. Videre er det viktig at arbeidstakerne tar sin del av det ansvaret som de blir pålagt. Det kan være å etterkomme og gjennomføre de krav som blir stilt fra arbeidsgivers side.

Virksomheter gjenspeiler og fungerer sammen med sine nære relasjoner og omgivelser. Verden har vært i en enorm endring og utvikling siden 1970, og endringene er omfattende. Disse endringene har gitt både arbeidsgivere, ledere og ansatte mange nye utfordringer i arbeidslivet. Alle disse endringene har også ført til at arbeidsmiljøet og forventningene til det har endret seg. Begrepet attraktivt arbeidsmiljø omhandler flere ting, trivsel, kompetanseutvikling, personlig utvikling, karriere, sosiale tiltak både i og utenfor bedriften, lønn, tilleggsordninger i form av bonuser, forsikring osv. *(Haukedal, 2005)*

#### **4.3.1 Trivsel**

Et sentralt område i organisasjonspsykologien har vært trivsel, arbeidsmiljø og muligheten til å få utvikle seg, dette fokuset har vært over mange tiår. Utviklingen av synet på mennesket og på medbestemmelse har gjort dette til viktige områder å forske og utvikle. Videre er synet på livskvalitet et viktig element i denne sammenheng.

Det har blitt gjennomført mange undersøkelser innenfor dette emnet for å kartlegge hva som kunne føre til trivsel og hva som fører til mistrivsel. Bedrifter som synes å ha et godt arbeidsmiljø tiltrekker seg arbeidskraft, spesielt i perioder der arbeidsmarkedet er stramt. Videre brukes tiltak for å bedre trivsel og arbeidsmiljø i effektiviseringsperioder og ved produksjonsendringer. *(Haukedal, 2005)*

Hva kan bedrifter/virksomheter gjøre i forhold til å skape godt arbeidsmiljø, sosialt og i arbeidssituasjonen. Den teoretiske vinklingen er flere og ulike. Det finnes flere trivselsteorier, og en av dem er Hertzberg(1966) sin to faktor teori som kan være en vinkling til dette området. Det har vært ett skille på ytre versus indre belønninger i arbeidssituasjon, og på 1960 tallet ble det satt fokus på at det skilles mellom disse typene belønninger. Av ytre belønninger kan nevnes lønn, bonuser osv. mens indre belønning er mer positive følelser i forhold til arbeidssituasjon, trivsel, mestre, utvikling og mening. *(Jacobsen, Thorsvik, 2005)*

Hertzberg m/kollegaer(Hertzberg, Mausner, Snyderman) gjennomførte en undersøkelse der de søkte å finne årsaker til trivsel og mistrivsel på arbeidsplassen. Det som kom frem i denne undersøkelsen blant 200 ingeniører og regnskapsfolk viste at årsaker til trivsel var forskjellig fra de årsaker som ble nevnt i forhold til mistrivsel. Det tydet på at det var to typer erfaringer de ansatte satt med. Faktorene som de ansatte nevnte som årsakene til trivsel var nært knyttet til arbeidet og utføringen av det. De fikk betegnelsen M-faktorene (motivasjonsfaktorer). De andre faktorene H-faktorene (hygienefaktorer) var relatert til arbeidsmiljøet, litt mer perifer i forhold til arbeidsoppgavene. *(Haukedal, 2005)*

Generelt kan en si at det er viktig hvordan de tilsatte oppfatter arbeidsmiljøet. Trivsel eller mistrivsel kan få konsekvenser for bedriften, og i en rekrutteringsprosess vil dette kunne gi utslag. Ifølge Hertzberg sin to - faktor teori, så er ikke de faktorene som fører til trivsel nødvendigvis de samme som fører til mistrivsel.

### 4.3.2 Motivasjon

Hvordan oppleves arbeidsmiljøet av en som er ny i bedriften og hva blir sagt om arbeidsmiljøet blant de ansatte. For å få arbeidstakere motiverte er det noen faktorer som må være tilstede. Sett i forhold til en rekrutteringsprosess vil motivasjon være viktig. Først og fremst fordi å ha et arbeidsmiljø som fremmer motivasjon, gir gode tilbakemeldinger, anerkjennelse og følelsen av vel utført arbeid fremmer arbeiderens trivsel.

Motivasjonsfaktorene fremmer økt prestasjon og det å ha kontroll over egen arbeidssituasjon. Nye medarbeidere skal inn i et allerede eksisterende arbeidsmiljø og skal finne seg til rette og trives. Å få gode tilbakemeldinger og anerkjennelse for godt utført jobb motiverer og vil føre til tilfredshet og utvikling. Fravær av en av disse vil ikke måtte føre til mistriivsel.

Hygienefaktorene går mye på hvordan bedriften opptrer i forholdet til ansatte og forholdet mellom leder og ansatt. En del av disse faktorene er rent praktiske og regulert i lovverk, gode og korrekte lønnsforhold, regulert arbeidstid og at arbeidsplassen er godt og sikkert utformet. Dette kan sees på som selvfølgeligheter, men er de fraværende vil de gi misnøye og mistriivsel. At dette er på plass når en skal rekruttere og beholde nye medarbeidere er viktig. Det er og av betydning at virksomheten oppfattes som stabil og sikker med vekst og utvikling. Arbeidsplassen oppfattes da som trygg og det er muligheter for å utvikle seg. Disse hygienefaktorene kan føre tilfredshet og ved fravær av noen av disse kan det bli mistriivsel på arbeidsplassen.

Det er rettet en del kritikk mot Hertzberg og tofaktor teorien. Svakheten er at teorien ikke tar nok hensyn til at, mennesker legger forskjellig vekt på hvilke faktorer som fører til trivsel og til mistriivsel. Flexibiliteten i teorien mangler, for å kunne registrere forskjellene i behovsstrukturer og personlighet. (*Haukedal, 2005*)

Hvordan arbeidsmiljøet oppleves vil være forskjellig fra person til person. Viktige momenter for en person vil kanskje ikke være så viktig for en annen. Dette går på holdninger, verdier og hva vi tidligere har erfart.

### 4.3.3 De psykologiske jobbkravene

Videre ser vi på den jobben Thorsrud og Emery gjorde i forhold til demokrati i arbeidslivet, prosjektet var et samarbeid mellom hovedorganisasjonene LO og N.A.F. (NHO) og statlige myndigheter representert ved Thorsrud og Emery 1964. Det ble kalt *samarbeidsprosjektet*. Et av funnene i undersøkelsen konkludert med at det måtte settes mer fokus på den enkelte ansattes arbeidssituasjon og å forbedre betingelsene for medbestemmelse. De psykologiske behovene hos den ansatte måtte bli bedre ivaretatt. Med dette som utgangspunkt utarbeidet Thorsrud og Emery, (1970) det som ble basis for de *psykologiske jobbkravene*.

*(Haukedal, 2005)*

*De psykologiske jobbkravene:*

- *Behov for et innhold i jobben som krever noe utover ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om det ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.*
- *Behov for å lære noe i jobben - og å fortsette å lære noe.*
- *Behov for å kunne ta beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.*
- *Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen.*
- *Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at en kan se en viss forbindelse mellom det en utfører og det en regner som nyttig og verdifullt.*
- *Behov for å se at jobben er forenelig med en ønskelig framtid, uten at det nødvendigvis innebærer avansering.*

*(Haukedal, 2005 s- 314)*

### 4.3.4 Selvutvikling og teamarbeid

Her vil det i tillegg være naturlig og nevne de selvstyrte gruppene som også var et resultat av den forskningen som Thorsrud og Emery (1964) gjorde. Dette fordi fabrikkarbeid ofte er et samarbeid, team eller gruppe. I samme tidsrom som de utarbeidet de psykologiske arbeidskravene ble det også gjort forsøk med såkalte selvstyrte grupper i Norge og det ble senere prøvd på Volvo bilfabrikker i Sverige. Dette arbeidet var bygd på forskningen fra engelske Tavistock Institute. Gjennom disse selvstyrte gruppene skulle arbeiderne få større egenkontroll og innsikt som igjen ville føre til at arbeiderne ville frigjøre sine kreative evner og på denne måten øke bedriftens produktivitet. De formulerte denne forskningen slik: *Hvordan er det mulig å minske eller forebygge den "fremmedgjøring" som finnes i ganske stor utstrekning i det moderne arbeidsliv. (Wig, Sivertsen, 2004, s- 61)*

Forsøkene ble i stor grad vellykket. Men i en del av bedriftene ble erfaringene blandede. I virksomheter der jobbutformingen tilrettela for egnekontroll i grupper som var etablert naturlig, økte produktiviteten helt klart. Denne organiseringen førte videre til at arbeidslederen ble overflødig, gruppen skulle styre seg selv. Dette førte selvfølgelig til motstand av selvstyrte grupper. Ledelsen i virksomhetene motsatte seg denne endringen.

Det som er helt klart at denne forskningen gjennom samarbeidsforsøkene førte til en utvikling av bedriftsdemokratiet og arbeidsmiljølovgivningen i de skandinaviske landene. Det dreier seg om egeninnflytelse og utvikling av sin egen arbeidssituasjon. Nå regulert i arbeidsmiljøloven § 12. I de forsøkene som ble gjennomført ligger mye erfaring som er uerstattelig sett i forhold til utviklingen av mer demokrati i arbeidssituasjonen. Det som skiller den skandinaviske prosessen med selvstyrte grupper fra andre forsøk er at her var fagbevegelsen aktiv i gjennomføringen. *(Wig, Sivertsen, 2004)*

#### **4.3.5 Attraktivt arbeidsmiljø og rekruttering**

Denne forskningen som ble gjennomført har stor tilknytning til industri og fabrikker. Kravet til kvalitet på produktet og effektiv produksjon har høyeste prioritet. Skal bedriften lykkes med dette vil det være nødvendig og ha utarbeidet arbeidsplassen og arbeidsoppgavene på en slik måte at de ansatte får bruke sin kompetanse. Medbestemmelse er også viktig i så stor utstrekning som det er mulig å gå. Arbeidsoppgavene må være varierte og kunne stimulere til forbedringer. Ser en på disse tingene i forhold til rekruttering vil disse momentene ofte bidra til et godt arbeidsmiljø, der det er muligheter for å utvikle seg og få ny eller bedre kompetanse. Bedriften og de ansatte er i utvikling, dette skaper trygge arbeidsplasser og det vil være lettere og rekruttere personell til en bedrift i fremgang.

Ser vi på muligheten på forfremmelse, er det en av de ting som kan være viktig når en arbeidstaker ser på en potensiell bedrift. Forfremmelsen vil bli noe regulert av hvordan organisasjonen er oppbygd. Er den bygd opp av flere ledd med ledelse, produksjonssjefer, ledere, mellomledere osv. vil det kunne være lett og avansere i bedriften, men er det en flat organisasjon vil dette være mer låst. Her kan kompetanseutvikling veie opp for en del av den stagnasjonen.

Hvordan arbeidsmiljøet i bedriften er, kan ha ulike konsekvenser for både bedriften og de

ansatte. Med utgangspunkt i teoriene vil det være av stor betydning for bedriften at arbeidsmiljøet er preget av medbestemmelse, utvikling, trygghet, respekt, støtte, selvstyring og at det er utfordringer. Dette gir seg utslag i en arbeidsstokk utvikler seg både faglig og personlig. For bedriften vil det øke muligheten for å sikre seg kompetanse, effektiv produksjon som øker lønnsomheten. Alle disse momentene som nevnes her vil slå positivt ut når bedriften skal rekruttere kompetanse til bedriften.

I dette kapitlet har vi tatt for oss tre de temaene som vi hadde valgt for å se på om de hadde betydning for rekrutteringsprosessen til REC Wafer mono. I neste kapittel skal vi ta for oss de empiriske funnene og drøfte disse inngående.

## **5.0 Empiriske funn og drøftelser**

I dette kapitlet skal vi presentere de empiriske funnene og drøfte dette opp mot litteratur om rekruttering og de valgte undertemaene, kompetanse/ kompetanseutvikling, omdømme og attraktivt arbeidsmiljø. Videre vil vi se på våre funn når det gjelder vårt etiske spørsmål, og til slutt drøfter vi kort noen funn om temaene samarbeidspartnere, Meløy 2020 og finanskrisa.

### **5.1 Rekruttering**

Temaer i rekruttering er alt fra arbeidsmarkedssituasjonen til strategiske valg og selvfølgelig selve rekrutteringsprosessen.

#### **5.1.1 Arbeidsmarkedssituasjonen**

Hadde situasjonen i arbeidsmarkedet noen å si for rekrutteringsarbeidet til mono fabrikken? I 2007 var Norge og verden i en høykonjunktur. Arbeidsledigheten var lav, og arbeidsledigheten i Meløy var bortimot null. Gjennom intervjuene som ble gjort tok vi opp spørsmålet om arbeidsmarkedssituasjonen og bedriftens kjennskap til dette markedet. Funnene viste at bedriften hadde et ganske tett samarbeid med Nav på Ørnes, ”*de sender oss nyhetsbrev hver måned på hvordan arbeidsmarkedet er*”. Hvor mange personer og prosentandeler som er ledig. Det gjorde at bedriften hadde en rimelig god oversikt og viste at



det ikke var så mange å ta av da. Som fabrikkssjef uttalte ” *Den kunnskapen vi hadde om arbeidsmarkedet i Meløy var at arbeidsledigheta var bortimot null %.* ” Og at det var høykonjunktur i resten av landet / verden”. I forhold til rekruttering på prosess nivå var ledelsen i bedriften ” *ikke kjempe bekymra, men litt mer bekymret for de spesialiserte yrkesgruppene og da høyere utdanning også*”, ifølge opplæringskoordinator.

Når bedriftsledere skal ut i arbeidsmarkedet å rekruttere medarbeidere til sin bedrift er det viktig å kjenne til hvordan arbeidsmarkedssituasjonen er. Siden arbeidsmarkedet var stramt, ikke bare i Meløy, men i hele Norge, så knyttet det seg stor spenning til rekrutteringen og som personalsjefen sier ” *Jeg lurte veldig på i begynnelsen på hvordan dette skulle gå, på grunn av markedssituasjon.....* ”. Trenden i markedet har over lang tid vært at folk flytter til sentrale by nære strøk (jfr. Omdømme) og at flere og flere tar høyere utdanning. Dette gjør Meløy og Glomfjords situasjon vanskelig gjennom at bedriften må sloss mot disse naturlige trendene.

Innenfor enkelte stillingskategorier var søkermassen ganske stor, som for eksempel prosessoperatører (jfr. Kompetanse). Og ser man på rekrutteringsarbeidet for ca et og et halvt år siden hadde ikke bedriften nevneverdige problemer med å rekruttere prosessoperatører. Dette til tross for det stramme arbeidsmarkedet. Men når det kommer til arbeidstakere med ”høyere og spesial utdanning” har bedriften slitt og sliter den dag i dag med å få alle brikkene på plass. Det kan virke som om industriparken appellerer til ”industriarbeideren” i mye større grad enn til folk med høyere utdanning. Kan årsaken være det sterke fokuset og omtalen av samarbeidet mellom Meløy videregående skole og industriparken? Eller kan det skyldes at høyere utdanning ikke ofte blir knyttet direkte opp mot industrien? (jfr. Nøtteknekkeren, omdømme, yrke) At bedriften hadde problemer med å få tak i enkelte faggrupper kan man dele inn i to årsaksforhold. For det første at det er generell mangel på den kompetansen man søker, i hele landet. Eller at man søker på feile arenaer etter ønsket kompetanse.

### **5.1.2 Personalpolitikk og strategier**

Når man som bedrift skal ut i et trangt arbeidsmarked må man velge noen strategier på hvordan man skal kunne tiltrekke seg ny arbeidskraft. Å se på oppbyggingen av organisasjonen, virksomhetsstrategien og personalstrategien kan være en vei å gå.

## Organisasjonen

Det må være en viss størrelse på en fabrikk for å få optimal produksjon. Gjennom sin strategi ønsket REC konsernet i å være tilstedet i de teknologier som er aktuell for bedriften og dennes produksjon i et økende marked. Glomfjord ble valgt som sted for utvidelse fordi som fabrikkssjefen sier *"da var det jo bare et sted det ble produsert og kompetansen var"*.

Organisatorisk har det vært en leder gruppe på 10 personer, med avdelingsledere fra alle avdelingene, samt støttefunksjoner til disse. Bedriften har ingen teamledere, skiftledere eller andre mellomledere. (se organisasjonskart s 16). I tillegg så tenker bedriften selvstyrte team og teamorganisering. Når de tenker organisasjonsform så er vel de den eneste bedriften i konsernet som organiseres som team på den måten de gjør. Dagens teamorganisering har vært en del av bedriftens planlagte organisasjon fra dag en ifølge fabrikkssjefen. Stammer fra Elkem- systemet. Siden REC Wafer mono er den eneste fabrikken i REC konsernet som organiseres etter prinsippene om flat struktur og teamdeling har bedriften noe å bevise overfor resten av organisasjonen når det gjelder for eksempel samarbeid, menneskelig samhandling og ansvar. Videre at dette er en organisasjonsform som er effektiv og gir økonomiske resultater. Dette i motsetning til multi fabrikkens organisasjonsstruktur som er oppbygd etter tradisjonelle hierarkiske prinsipper med øverste ledelse, avdelingsledere, skiftledere og andre mellomledere. Og som fabrikkssjefen sier *"...å organisere oss sånn som vi gjør, er jo også fordi at jeg tror at det er en mer effektiv organisasjon på lang sikt. Altså antall personer indirekte som produserer da, skal være færre hos oss, andelen skal være færre hos oss"*. Tradisjonelt blir et hode et hode og arbeidstakeren gjør det han får beskjed om. *"Vi er nødt til å være litt mer kreativ"*.

I den situasjonsavhengige teorien går en ut fra at en bedrifts struktur må tilpasses til forhold som størrelse, oppgave og teknologi. Ut fra dette gikk man ut fra at med de rette omstendigheter var det organisasjonsformer som var mer hensiktsmessig enn andre. Henry Mintzberg (*Jacobsen og Thorsvik, 2006*) utviklet en typologisering av organisasjoner og startet med en avklaring av de fem hoveddelene han i varierende grad mente en organisasjon består av. En operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur (stabsfunksjon) og en støttestruktur. Sammenligner man mono fabrikken med Mintzbergs

typologisering er det fraværet av mellomledelse som er den store forskjellen. Å ha en slik struktur på bedriften gjør at kommunikasjonslinjene blir kortere og tettere. Dette igjen gjør at båndene blir tettere mellom ledelse og den ansatte. For noen er dette en trivselsfaktor, mens for andre vil dette føles unaturlig og utrygt. I tillegg vil den enkelte ansatte, i en slik organisasjonsstruktur, få mer ansvar og arbeide mer selvstendig. (jfr arbeidsmiljø) Men det setter store krav til toppledelsen siden tilsyn og koordinering av produksjon vil falle på dem. Hvilke mennesketyper og hvilke kompetansenivå disse har, vil ha stor betydning ved ansettelse. Velger bedriften i denne rekrutteringsprosessen feile medarbeidere kan dette få konsekvenser for effektivitet, lønnsomhet, trivsel og arbeidsmiljø generelt. For å sitere fabrikk sjefen *"Det er et stort eksperiment egentlig, vi får nå sjå og vi er ikke i mål ennå"*.

Siden mono fabrikk har satset på en organisasjonsform som har flat struktur vil dette ha betydning for de ansattes karrierestige. Dette vil blant annet bli drøftet under temaene om attraktivt arbeidsmiljø.

### **Virksomhetsstrategi**

Hvilke strategi ledelsen har valgt for sin virksomhet kan være avgjørende når de ser på hvordan og hvilke medarbeidere de skal rekruttere. Gjennom vårt intervju med fabrikk sjefen kom det frem at *"... , det vi leverer er et halvfabrikat, så differensieringsmulighetene er svært begrensa, så i praksis så må vi slåss på pris"*. Og videre sier han *"Skal vi overleve på lang siket, så må vi være best i verden"*. Dette budskapet blir brukt internt.

Ser vi på tankegangen til den lokale ledelsen har de høy fokus på kostnadsledelse i den forstand at de vil effektivisere produksjonen, produsere optimalt og holde prisene nede. Her er den store utbyggingen en strategisk faktor. For at virksomheten skal overleve må den også være best i verden. De generelle kostnadene hos mono fabrikk er høyere enn hos potensielle konkurrenter. Det vil si at råvarene må fraktes til fabrikk, det ferdige halvfabrikatet må fraktes ut til markeder som ligger langt unna og lønnsnivået er høyere. Dette er noen av faktorene som gjør at bedriften må satse på andre ting som eksempelvis effektivisering for å holde prisen nede. Bedriften må bevise for resten av konsernet at de kan greie å holde

kostnader nede og være best på kunnskap og kompetanse, eller som fabrikkssjefen sier ”..., så hvis vi ikke da greier å være bedre enn alle andre med det vi holder på med, så har vi jo på lang sikt ikke livets rett”.

På den andre siden ligger det en differensiering i at produktet, kompetansen og kunnskapen er unik. Det vil si at man i så fall setter fokus på helt andre faktorer i sin produksjon. Å velge ensidig den ene eller andre strategien kan gjøre at planlegging av strategien til bedriften blir en papirgreie. En rekrutteringsprosess har mange faktorer i seg. Det å vite hva virksomhetens strategi mot markedet er kan være retningsgivende og avgjørende i rekruttering av nye arbeidstakere. For at man skal overleve i dagens markeder må man være kostnadsbeviste og ha et unikt produkt som det er stor etterspørsel etter.

REC Wafer monos sterke fokus på kostnadslederskap står i sterk kontrast til deres satsning på kompetanse. I følge Porters generiske strategier (Roos, Krogh, Roos, 2007) er en kostnadsleder slett ikke opptatt av kompetanse og kompetanseutvikling. Ifølge Porters strategier er en kostnadsleder opptatt av kostnadsminimerende tiltak på alle områder. Mono fabrikkens sin satsing på å heve og utvikle kompetansenivået vil være en betydelig utgiftspost som til syvende og sist hever prisen på produktet.

## **Personalstrategi**

I henhold til fabrikkssjefen ”*Det lå ingen føringer fra konsernet*” når det gjaldt overordnede generelle strategier. Men ønsket var høy grad av fagutdanning, og å få folk med litt forskjellig bakgrunn. Våren før vedtaket formelt ble gjort tok bedriften inn mange lærlinger. Videre har produksjonssjefene vært med og definert rammene rundt hvilke kompetanse krav som kunne stilles til operatørene. Det ble lagt til grunn alder, kjønn og kompetanse, opp mot rollene de skulle ha på skiftene. Kvinneandelen var på 25-30 %, ”*Så vi er veldig bevist dette med alder og kjønn og kompetanse...*” sier personalsjef. Også i henhold til opplæringskoordinator så var ”*strategien innledningsvis besto jo i få mennesker med en viss grunn kompetanse,...*” ”*Underveis fikk vi en del andre strategier som vi var nødt til å ta hensyn til. Det var alder og kjønnsfordeling,...*”. Sammensetningen ble fulgt hele veien. Dette gav

bedriften en mulighet til å rekruttere mange personer på operatørnivå med en veldig annerledes bakgrunn. Videre sier personalsjefen *”Ut i fra det personalbudsjettet vi hadde, så viste vi jo hvor mange operatører, ingeniører, altså de forskjellige gruppene vi skulle ta inn”*. Det ble også lagt inn i en base hvilke profiler bedriften ønsket på de forskjellige faggruppene.

Da vedtaket var et faktum, og rekrutteringsprosessen skulle iverksettes hadde bedriften allerede gjort noen strategiske valg. Som fabrikkssjefen sa lå det ingen føringer for hvilke strategi som skulle brukes fra konsernet sin side i denne rekrutteringsprosessen. Alle planer angående rekruttering til mono fabrikk ble laget lokalt i bedriften. Men bedriften har benyttet to typer strategier når det gjelder type ansatte i denne rekruttering, lærlinger og ”vanlige” arbeidstakere. En storstilt rekruttering av lærlinger ble igangsatt for å komme de store utfordringene i et stramt arbeidsmarked i forkjøp. Dette resulterte i at da vedtaket ble gjort, så hadde bedriften økt inntaket av lærlinger fra 4 til 20. Om dette var et gjennomtenkt trekk kan diskuteres. Lærlingen startet sin læretid i en bedrift som etter hvert bar preg av den storstilte utbyggingen. Å ha læretiden sin i en slik situasjon har sikkert ikke vært lett i forhold til den opplæring og oppfølging som lærlingen krever. Og det må også ha vært en utfordring for ledelsen i bedriften når det kom til disse oppgavene, særlig tatt i betraktning at produksjon og utbygging gikk samtidig. I tillegg skulle bedriften i gang med en stor rekrutteringsprosess og ansette mange nye ”vanlige” arbeidstakere i bedriften.

Bedriften la til grunn personalbudsjettet, og ut fra dette ble det lagt planer om hvilke bemanning som trengtes til enhver tid. Planene ble laget ut fra at produksjonen og driften fortsatte, og bemanningen ville øke etter hvert som fabrikk ble bygget og ferdigstilt. Men *”...på grunn av forsinkelser har vi valgt å stoppe litt opp.”* ifølge personalsjef. Det er derfor tatt en pause i rekrutteringsprosessen. Det er budsjettet med at bedriften skal ha 181 ansatte og status pr i dag (24.03.09) er 164 ansatte.

I lys av dette har så bedriften satt ned noen kriterier for hvilke personer de ønsket ansatt i bedriften. Å ha fokusere på kompetanse og en viss grad av fagkompetanse er vel og bra. Men siden arbeidsmarkedssituasjonen var stram, og arbeidskraft innen mange faggrupper manglet, så hadde bedriften en stor utfordring. Som fabrikkssjefen sa om å ha rett kompetanse og

fagbrev, ”... , hvis de skulle hatt prosess fagbrev var det ikke nok i det hele tatt”. (se også kompetanse/kompetanseutvikling)

Et annet fokus bedriften hadde i sin strategi, i forhold til rekruttering, var alder, kjønn og kompetanse. Snittalderen på de ansatte lå før jul på 31 år. Bedriften har ” *Utfordrende oppgaver i et ungt og kreativt miljø*”. Å ha fokus på disse variablene gjør at du kan få en arbeidsstokk som utfyller hverandre gjennom forskjellige erfaringer og utdannelsesgrunnlag. En slik sammensetning av medarbeidere kan gjøre at man får medarbeidere som har ett annet perspektiv på ting enn en tradisjonell industriarbeider: ”... vi finner ofte igjen de med utdanning som pådrivere i mange sammenhenger” ifølge fabrikk sjefen.

Ledelsen i mono fabrikken startet arbeidet med denne rekrutteringsprosessen en god stund før de formelle vedtakene ble gjort. Dette vitner om en ledelse som har en proaktiv lederstil og som arbeidet på mange områder med å være forutseende når det gjelder de utfordringer de sto overfor. I tillegg har personaladministrator, i dette tilfellet personalsjef, vært særdeles proaktiv. Ledelsen har kunnet gjøre noen grep for å lette arbeidet i den store rekrutteringsprosessen.

Med en reaktiv lederstil hadde man ikke gjort noen på forhånd. Her hadde man heller startet undersøkelser og begynt å orientere seg i markedet først etter at vedtaket hadde blitt gjort. Da er det ikke godt å vite hvordan situasjonen angående rekruttering av arbeidstakere hadde vært for bedriften. Prosessen hadde nok vært lang og tung for bedriften, og hadde antakelig krevd helt andre og flere resurser enn det mono fabrikken bruker i sin prosess.

Som en oppsummering av det personalstrategiske arbeidet ser vi at ut fra de analyser som gjøres, de ønsker og planene som legger kan det sette opp en organisasjonsutviklingsplan, kompetanseutviklingsplan og en rekrutteringsplan. Disse forskjellige planene er gjerne et resultat av overordnede strategier som for eksempel virksomhetsstrategi, arbeidsmarkedssituasjonen og status innen organisasjonen. Også Mintzbergs (Roos, Krogh, Roos, 2007) fem P-er er et godt bilde på denne prosessen som foregår kontinuerlig i det

personalstrategiske arbeidet. Og som Igor Ansoff (*Roos, Krogh, Roos, 2007*) sier “*Strategy is like trying to ride a bicycle while you`re inventing it.*”

Om REC Wafer mono har så mange fastlagte planer når det gjelder organisasjonsutvikling har vi lite informasjon på, men at de har og har hatt mange planer i forbindelse med rekrutteringen og kompetanseutvikling er det vel ingen tvil om. Som personalsjefen sa ” ..., *jeg har veldig mange planer, fordi det er klart at planene ble endret nærmest fra uke til uke*”.

### **5.1.3 Rekrutteringsprosessen**

Hvordan har bedriften gått frem for å få mennesker med ønsket kompetanse? Dette var deres hovedmerknader:

- Markedsføring av bedriften i rekrutteringsøyemed
- Nøkkelpersoner i rekrutteringsprosessen
- Annonsering
- Bruk av konsulentfirma
- Nav kurs

Og disse punktene skal vi gå nærmere inn på.

#### **Markedsføring av bedriften i rekrutteringsøyemed:**

Bedriften har reist rundt i videregående skoler i Salten og presentert seg selv, og fikk søkere. Skolene utenfor Glomfjord presenterer ikke industri utenfor sin egen krets , ”...så det er slik at hvis vi skal trekke til oss folk fra andre steder enn Glomfjord så må vi ut å markedsføre oss, ....” sier fabrikk sjefen. Videre markedsfører bedriften seg på arbeidsmesser, på lærlingens dag og lan.

Både forut for det endelige vedtaket og i tiden etter brukte mono mye tid og ressurser på å reise rundt, særlig til den videregående skolen i Salten, og profilere bedriften og

yrkesmulighetene. Det har også vært en bevist strategi å gjøre bedriften synlig gjennom å delta på arbeidslivsmesser, yrkesmesser, "Lærlingens dag" og datatreff, som Lan på Ørnes.

Gjennom å markedsføre bedriften og gjøre den synlig overfor potensielle arbeidstakere jobber de med å utvikle sitt omdømme for å gjøre rekrutteringsarbeidet lettere. At bedriften aktivt gjør en innsats vil ikke bare gagne dagens situasjon, det vil ha betydning for eventuelle fremtidige rekrutteringsbehov. På den andre siden ser man at det kan være et behov å kanskje flytte noe av fokuset fra den videregående skole og over til å markedsføre bedriften overfor potensielle arbeidstakere på høyskoler og universiteter. Innenfor enkelte faggrupper er det stor mangel på kompetanse og dermed stor konkurranse om disse. Siden dette er et vanskelig arbeidsmarked, og der selv rekrutteringsforsøk ut mot markeder i andre land ikke gir resultat, vil muligens bedriftens markedsføring innefor dette miljøet kunne gi positive resultater.

### **Nøkkelpersoner i rekrutteringsprosessen**

At rekrutteringsprosessen i REC Wafer mono ville bli en utfordring var det vel aldri noen tvil om. Og starte en slik prosess krever at man planlegger godt. Særlig hvilke kvalifikasjoner og kompetanse man søker, men også hvem som skal være med i denne prosessen. Siden mono-fabrikken hadde en flat organisasjonsstruktur med "få" ansatte i ledelsen er det tre personer som har stått sentralt i denne prosessen. Det er fabrikk sjefen, personalsjefen og tillitsvalgt/opplæringskoordinator. Tillitsvalgt hadde to roller i denne prosessen. Det var i seg selv et egenskap av de ansattes representant i rekrutteringsprosessen, og å være opplæringskoordinator i forbindelse med presentasjon og profilering av bedriften i grunnskolen og videregående skole. Dette er to roller som gjør at her står man på begge sidene i prosessen. I utgangspunktet kan det være uproblematisk der rollene ikke kolliderer, men på den andre siden er dette uheldig i forhold til hvilke roller man skal spille seg, i for eksempel forhandlinger.

### **Annonsering:**

De annonserte etter folk med fagbrev, kjemisk, teknisk, mekanisk og de tingene der. Som personalsjefen sa *"men det er klart at der er ikke alle som har hatt den bakgrunnen"*. Passe



med søkere? Ja det var ikke veldig mye mer enn vi tenkte/trodde, men det var jevnt over gode søkere.

Å ha en mest mulig helhetlig plan for hva slags kompetanse man søker og hva slags egenskaper man etterspør er viktig å ha gjennomgått. At disse kriteriene kan endre seg er nok ikke uvanlig i en så stor rekrutteringsprosess. Særlig sett i lys av bedriftens kunnskap om arbeidsmarkedssituasjonen. Så å arbeide med annonseteksten kan ofte gi gode resultater. Å være klar på hvilke kompetanse og egenskaper man søker, og samtidig profilere organisasjonen slik at man tiltrekker potensielle søkere. Dette er bedriftens kanskje største reklamegimmick og kan være avgjørende for om bedriften tiltrekker eller frastøter søkere. En annonse som er uklar og som sier lite både om stillingen og bedriften kan lett frastøte en potensiell søker.

### **Bruk av konsulentfirma:**

REC Wafer mono brukte Bodø bedriftskompetanse som driver med rekruttering og organisasjonsutvikling. ” ...vi konkluderte med at dette klarte vi ikke alene vi måtte ha noen til å hjelpe oss og håndtere søkermassen,... ” sier fabrikkjefen. Bedriftskompetanse var med fra begynnelsen av. En strategisk samarbeidspartner. Bedriften gikk igjennom sammen med bedriftskompetanse og la inn i sin base hvilke profiler bedriften ønska på de forskjellige. Det de har bidratt mest med er egentlig på ingeniørsiden. De har i hovedsak håndtert alle søkerne, lagt dem inn i database og sortert. På operatørsiden har mono gjort utvelgelsen selv, men på alt av individuelle stillinger har bedriften brukt bedriftskompetanse. Dette gjennom at de håndterte søknader, skrinet søkere, kjørte intervju og kom med anbefalinger. Men i selve intervjuprosessen på operatørsiden så var det personalsjef og tillitsvalgt som tok. Begge var med på intervju prosessen og personalsjef har ansatt. Bedriftskompetanse brukes ennå. Det negative var bedriftskompetanses bidrag på operatørsiden. Ikke verd noe, men kanskje hadde søkermassen vært på 1000, da hadde de trengt noen som kunne scane.

For mange bedrifter kan det være lurt å hente inn ekstern hjelp i form av et konsulentbyrå eller headhunting byrå. REC Wafer mono valgte å kjøpe tjenester og samarbeide med Bodø

bedriftskompetanse. Bodø bedriftskompetanse driver med rådgivningstjenester blant annet inne rekruttering av ledere og nøkkelpersonell og organisasjonsutvikling. Men ut fra den erfaring ledelsen i mono fabrikken gjorde hadde de sine begrensninger når det kom rekrutteringen på operatørnivå. En av årsakene kan være at etter hvert endret kriteriene seg for hvem som skulle ansettes. Som fabrikk sjefen tidligere har sagt *"..., hvis de skulle hatt prosess fagbrev var det ikke nok i det hele tatt"*. Dermed valgte ledelsen å endre kriteriene og rekrutterte ansatte uten denne formelle kompetansen. Ut fra dette samt kjennskapen og nærheten til bedriften gjorde at de foretrakk å gjøre jobben selv. Hadde det derimot hvert nok av søkere med rett fagbrev hadde kanskje erfaringen vært annerledes.

### **Nav kurs:**

Bedriften rekrutterte også ansatte i forbindelse med et arbeidsmarkeds kurs, og i følge personalsjef *"så hadde vi et veldig godt samarbeid"*. Personalsjef og opplæringskoordinator *"var med og tok ut deltakere som skulle gå det kurs"*. Slik kunne de se hvem som kunne være bedriftens potensielle fremtidige ansatte. Men et spørsmål fabrikk sjefen stilte var: *"Hvem havner på et arbeidsmarkeds kurs i en høykonjunktur? Men generelt har standarden vært bra der"*. Ei problemstilling har vært språk, og det har vært bevist fra vår side at der er ei utfordring, folk må få være hvor de vil i verden, men de må kunne snakke norsk. Som personalsjefen sier *"Det er såpass viktig at operatørene greier og kommunisere når de er på jobb,.."*.

Som et følge av dette store rekrutteringsarbeidet som startet i REC Wafer mono kjørte nav Ørnes i gang et arbeidsmarkeds kurs rettet direkte opp mot bedriften. Og som et ledd i dette kurset hadde kursdeltakerne praksisplass i bedriften. Personalsjef og opplæringskoordinator var med på å velge ut deltakere til dette kurset. Og dette var jo en stor fordel for bedriften. De kunne se og vurdere kursdeltakeren om denne var en potensiell arbeidstaker. Ser man på hvordan dette ble gjort er det jo genialt sett fra bedriftens side. Arbeidsgiver har stor frihet i når det kommer til ansettelse, særlig i det private næringsliv. Her måtte potensielle arbeidstakere vise hva de var god for. Deres arbeidsmoral og holdninger ville bli fortløpende vurdert, likeledes deres måte å motta lærdom og hva man eventuelt gjør med denne. Videre kunne bedriften vurdere lettere om kursdeltakeren kunne jobbe selvstendig og påta seg ansvar

der det krevdes. Ser man dette opp mot bedriftens ofte manglende informasjon når det gjelder disse egenskapene i en "vanlig" søker, vil vi påstå at bedriften fikk en unik sjanse til å velge "på øverste hylle" blant disse potensielle arbeidstakerne.

Videre stilte fabrikk sjefen spørsmålet *"Hvem havner på et arbeidsmarkedskurs i en høykonjunktur?"* Dette er et legitimt spørsmål, men vi har ikke forsket på eller undersøkt dette i forhold til deltakerne på kurset. Men siden fabrikk sjefen lanserer språk som ei av problemstillingene og utfordring i forbindelse med kurset antar vi at det her er snakk om blant annet innvandrere. Å ha en arbeids stokk som kan kommunisere er viktig for samarbeidet og forståelsen av den jobben som skal gjøres. Og særlig at man snakker et språk som alle forstår. Ut fra våre funn virker det som om bedriften foretrekker at "alle" snakker norsk, men det er en liten motsigelse i dette siden hjemmesiden på internett og stillingsannonse er utformet på engelsk. Er "bedriftsspråket" som brukes internt i bedriften og konsernet på engelsk?

I Grimsøs bok "Rekruttering og utvalg av medarbeidere" (2005) går hun gjennom prosessene i rekrutteringsarbeidet steg for steg. Her har hun i tillegg sett på andre faser i dette arbeidet, men vi har ikke vektlagt noen av dem for det har ikke vært relevant for vår oppgave.

REC Wafer mono har i denne rekrutteringsprosessen hatt mange gode opplevelser og gjort en del erfaringer som kan være verdt å ta med seg videre i inn i framtiden. Kan en av erfaringene være at du må nødvendigvis ikke ha rett kompetanse for å være en aktuell arbeidstaker. En persons generelle kompetanse, erfaring og egenskap har kanskje mer å si enn faglig kompetanse i enkelte roller og stillinger. Særlig innen den organisasjonsstrukturen som REC Wafer mono har satsset på med flat struktur og team organisering. Videre i dette kapitlet skal vi gå inn på temaet kompetanse og kompetanseutvikling, omdømme og attraktivt arbeidsmiljø og om hvilken betydning disse har for rekrutteringsprosessen i REC Wafer mono.

## **5.2 Kompetanse og kompetanseutvikling**

Kompetanse og kompetanseutvikling er et tema som står svært sentralt når en bedrift skal øke produksjonen slik som REC Wafer mono gjorde. Da vedtaket om utbygging var et faktum

kom det også føringer fra konsernledelsen om at arbeidsstokken skulle utvides fra ca 85, inklusiv lærlinger, til 180 ansatte. Dette gjorde at ledelsen måtte gjøre noen strategiske valg i forhold til kompetansen og videre utvikling i bedriften.

## **Kompetanse**

Bedriftens strategier når det gjelder hvilke kompetanse de ønsket kommer best frem gjennom fabrikk sjef og opplæringskoordinators sitater: *"Vi ønska høy grad av fagutdanning, og det å få folk med litt forskjellig bakgrunn var i alle fall viktig..."*, og *"Strategien var innledningsvis å få mennesker med en viss grunn kompetanse, altså fagutdanning, det var ei målsetting"*. I utgangspunktet var det fagoperatører og en del spesialfagområder innen vedlikehold, som elektriker og automatiker. Videre trengtes ansatte på logistikk og innen ingeniør faget. Bedriften ettertrakter visse typer fagbrev. Det er produksjonsteknisk fagbrev og fagbrev i prosessfaget. Disse to fagbrev går på det å styre en prosess og styre produksjonsutstyr.

Våren før beslutninga ble tatt tok også bedriften inn veldig mange lærlinger. Bedriften har brukt lærling ordningen som en strategisk innfallsvinkel for å skaffe oss arbeidskraft. Da bedriften økte antallet lærlinger så opplevde de at konkurransen fra de andre bedriftene var tilstedet, og at mono fabrikk ikke nødvendigvis var førstevalget. Lærlingene ble rekruttert fra Tromsø i nord til Rana i sør, og opplæringskontoret var aktiv med. Bedriften var på jakt etter automatikere og *"fikk ikke tak i, ikke en søker"* ifølge fabrikk sjefen. Bedriften tok inn Elektro Bodø AS som skulle dekke arbeidet innenfor fagområdet, og i tillegg tok de på seg opplæring av to lærlinger. Disse er i dag i ferd med å ta fagbrev. Bedriften har i dag (24.03.09) 70 personer som har fagbrev og vi har vel rundt 20 som holder på med å tilegne seg fagbrev.

At Glomfjord er viktig innen industrien viser utvidelse av mono fabrikk veldig godt. Industristedet har lange og gode tradisjoner med industri og tradisjoner med industrirettet kompetanse og skiftarbeid. Hele samfunnet har i mer enn 100 år levd og tilpasset seg denne industrien og gjennom et tett samarbeid med videregående skole har man tilpasset kompetansebyggingen til industrien. Da REC Wafer mono skulle rekruttere så mange nye

ansatte var det naturlig som industribedrift å sette søkelys på kompetanse og fagbrev innen produksjon og prosess. At det var mangel på dette gjorde at bedriften måtte endre strategi og heller ansette folk og så starte kompetansebygging. Dermed måtte bedriften se på andre faktorer i sin ansettelse av nye medarbeidere. Og som fabrikkjefen sa ”*Folk fra andre yrkesgrupper er jo selvstendige, selvgående folk som tar tak og som har litt andre perspektiv på ting enn tradisjonelle industriarbeidere*”.

Også gjennom rekruttering til andre nøkkelstillinger har bedriften hatt problemer med å skaffe folk med rett kompetanse. Dette gjør at bedriften har måttet være kreativ i sin søken etter disse ansatte. Et godt eksempel er samarbeidet med Elektro Bodø AS og deres opplæring av to lærlinger innen automasjon. I en industribedrift er noen spesialyrkene en viktig del av vedlikeholdsarbeidet og bedriften er avhengig av å ha disse fagområdene på plass for å hindre stans i produksjonen. Som en annen mulighet kunne bedriften ha startet et tettere samarbeid med mult fabrikken eller andre bedrifter innen industriparken som hadde ønsket kompetansen for å løse dette.

Den lokale ledelsen i Glomfjord hadde forutsett at denne utvidelsen måtte komme hvis bedriften skulle ha liv laga. Og våren før vedtaket ble gjort tok bedriften inn ca 20 lærlinger for å prøve å komme i forkjøpet de store utfordringene som denne rekrutteringsprosessen ville bli. Å ta inn mange lærlinger gjør at bedriften, etter hvert som lærlingene tar fagbrev, har mange ansatte med en unik kompetanse rettet mot sin fabrikk. Utfordringene er å beholde disse etter på ved at de kan få andre utfordringer i sitt arbeide.

I følge Lai (2006) kan kompetanse ha mange komponenter som utgjør kunnskapen og ferdigheten til en ansatt. Så når en virksomhet skal ansette nye medarbeidere så kan det være like viktig å se på ferdighetene som å se på kompetansen. Likeledes å se på en potensiell ansatts evner og holdninger til vesentlige spørsmål for bedriften.

### **Kompetanseutvikling**

Utgangspunktet for REC s satsing på kompetanseutvikling var at de ønsket søkere med en viss kompetanse (fagbrev). Med det stramme arbeidsmarkedet som var, særlig i den første

fasen av rekrutteringsprosessen ble det fort klart at dette ikke var en realitet. Ut fra funnene som vi har samlet går det klart frem at bedriften etter hvert måtte ta andre kriterier i bruk ved utvelgelse av søkere, og som opplæringskoordinator sa *”Det er klart at det ikke er alle som har hatt fagbrev og stille opp med”*. Bedriften i Glomfjord har et unikt produksjonsutstyr. Selv om mange søkere har jobbet i mange andre fabrikker har den ansatte aldri sett det utstyret som brukes i Glomfjord. Alle må dermed gjennom opplæring uansett. *”Det er et ganske intenst internt opplæringssystem”* i følge opplæringskoordinator. Det er lik opplæringsrutiner for alle ansatte uansett om de er nesten ingeniør eller om de er tidligere butikk medarbeider. Og som personalsjefen sier *”Å trekke en monokrystall ikke noe du henter inn folk fra gata for å gjøre. Det er tre mnd opplæring på en operatør, og det tar tid å bli kjent med utstyret. Det kjøres interne kurs både i forhold til stilling og rolle, og i forhold til kompetansekrav de har laga til stillingene og for de rollene den ansatte får.*

*”Ekstern kompetanse utvikling går på at vi ønsker å ha fagbrevs kompetanse”* ifølge opplæringskoordinator. Bedriften stimulerer folk til å ta videre utdanning. Hvis noen ikke har fagbrev og ønsker det så prøver mono fabrikken å få flest mulig til å gjøre det og det er en bevist strategi de har. Paragraf 20 kandidat kurs er fagbrev tatt på bakgrunn av praksis og relevant erfaring. Den ansatte sendes på skole for å ta de eksamener de må ha for å ta fagbrev. Dette er noe bedriften ser på nesten med en gang folk begynner. Bedriften har hele tida en 4 – 6 stykker som tar fagbrev. Og som opplæringskoordinator sier *”Og da tar de fagbrev i produksjonsteknikk, vi foretrekker det”*. Flere prøver å ta forkurs og to holder på med ingeniør utdannelsen, og andre holder på med strøfag både på bachelor og master nivå. Men utviklingen må være innenfor rollene og ansvarsområdet.

REC Wafer mono har brukt Meløy bedriftsservice til et prosjekt for å registrere kompetanse til alle ansatte. En egen database for å bygge kompetanseplaner der de ansattes kompetanse blir registrert. Og der kompetansen blir definert og registrert ned på arbeidsoperasjonsnivå. Det skal lages planer for hver enkelte basert på erfaring, kursing, fagutdanning og videreutdanning. Hver ansatt skal ha en utviklingsplan på årsbasis, så de ifølge fabrikk sjefen *”skal kunne brukes flere plasser ved behov”*. Bedriften registrerer kompetanse, og legger planer for kompetanseutvikling som en strategisk faktor for å beholde folk her. Mange etterspør mulighetene til å ta fagbrev når de blir ansatt.

Emery og Thorsrud (1970) sier at en viss form for læring er viktig. Alle nyansatte stilles likt ved at de må gjennom en opplæringsperiode på 3 måneder uansett hvilken bakgrunn de har. I hovedsak er det fordi at produksjonsprosessen er unik og avanserte, men og fordi de skal bli kjent med bedriften. Å arbeide aktivt med kompetanseutvikling er en strategisk faktor som gjør at man kan utvikle sine ansatte i den retningen som bedriften er tjent med. Dette var og er særlig viktig for mono fabrikk siden de har måtte rekruttere en del folk uten ønsket formell kompetanse. Bedriften har en flat organisasjonsform, dette vil redusere arbeidstakers muligheter for videre karriere i bedriften. Kompetanseutvikling og roller skal dempe mangel på karrierevalg i bedriften.

Når man ser på mono fabrikk sine strategier når det gjelder personalpolitikk legger man best merke til deres satsning på kompetanse og kompetanseutvikling. Sammenlignet med mange andre bedrifter er det veldig bra. Det er en utviklingsmulighet å ta fagbrev eller andre kurs som er rettet mot den rollen i teamet du har. Satsingen kan selvfølgelig settes i lys av at bedriften har bare ca 90 ansatte (pr.24.03.09) som enten har eller holder på med fagbrev. Når man så vet at bedriften har ca 160 ansatte i samme tidsrom er det enda mange som mangler den formelle kompetansen man trenger i fabrikk.

Bedriften har startet arbeidet med å lage en kompetanseutviklingsplan. Ved hjelp av Meløy bedriftsservice registreres alle arbeidstakernes kompetanse ned på arbeidsoppgavenivå. Videre er det meningen å utarbeide planer for hver enkeltes behov for kursing, fagutdanning og videreutdanning. Å bygge og utvikle kompetanse er en faktor som ledelsen i bedriften ser på som en strategisk vinkling i forhold til "å være best i verden". I følge Lai (2004) sikrer man bedriften på det langsiktige plan med å bygge en kompetanse som ingen andre har. Dette har mono fabrikk store muligheter til å gjøre siden dette er en fabrikk der det utvikles spesiell kompetanse. På den andre siden kan det være fare for at denne kompetansen er så unik at om du søker deg til en annen fabrikk så vil din kompetanse ikke være relevant i forhold til produksjonsutstyret der.

Det er helt klart at kompetanse og kompetanseutvikling er viktig for rekrutteringsprosessen både fra arbeidsgivers og fra arbeidstakers side. For arbeidsgiver handler det om å få tak i og utvikle kompetanse i forholdt til sin bedrift. På den andre siden handler det om at de ansatte har mulighet til å utvikle seg ved å kunne utvikle kompetansen sin gjennom kurs eller videreutdanning. Og som opplæringskoordinator sa *”Kompetanse er ansett som et strategisk konkurranse faktor og det er det som gjør at vi skal ha livet rett her oppe langt opp i nord. Og dermed tror jeg det kommer til å bli videreutvikla”*

## **5.3 Omdømme**

I dette kapittelet tar vi for oss funnene vi har gjort om omdømme og presenterer dem og drøfter dem. Temaet omdømme har vi valgt å dele i tre. Omdømme til sted, omdømme til bedrift og omdømme til industriarbeider.

### **5.3.1 Omdømme sted**

Under omdømme sted ble det gjort funn både om industristedet Glomfjord og Meløy kommune, vi har derfor valgt å presentere og drøfte disse hver for seg.

#### **Glomfjord**

REC Wafer mono valgte å etablere seg i Glomfjord fordi her var det kompetanse og en allerede eksisterende bedrift som produserte nesten det samme produktet. REC Wafer mono, tidligere Sitec er tuftet på konkurransen og kompetansen til Sinor. Som fabrikk sjefen sier *”Så er det en av fordelene en har med å etablere denne type bedrift i et etablert industrimiljø. Altså, det å etablere denne type bedrift i Bodø tror jeg ville vært en helt annen sak. Bare det å få folk til å gå skift. Det er noen som går turnus i Bodø, men å gå skift det er noe helt annet, hehe det er det der. Det tror jeg ikke har funket i det hele tatt. Så det å etablere seg på et etablert industristed, tror jeg er en styrke i seg selv”* Omdømmet til industristedet og den kunnskapen som ligger i det etablerte samfunnet er en helt klar forutsetning for at industri blir etablert der.



Denne kunnskapen til faget og yrket er av stor betydning i forhold til den rekrutteringsprosessen vi ser på.

Hva er det som har skapt omdømmet til Glomfjord? Kraftverk og industri har vært der i over hundre år. Samarbeidet mellom Yara og Meløy kommune om å etablere industriparken i Glomfjord var et vellykket prosjekt. For dem som har hatt sin arbeidsplass i Glomfjord representerer stedet trygghet i form av fast arbeid, lønn, sosiale nettverk gjennom arbeidskollegaer og de som bor der. Stedet er også et stort fabrikkområde med kompetanse, utvikling og avanserte produksjonsteknikker. Meløy kommune har vært opptatt av industristedet og arbeidsplassene gjennom sin deltakelse i Meløy næringsutvikling. Gjennom media har industristedet fått mye positiv oppmerksomhet fordi de har greid både omstillingsprosesser og på samme tid hatt vekst i industrien. Det har vært snakk om nye arbeidsplasser, produksjonsteknikker, god avkastning og gode produksjonsresultat. Oppmerksomheten har gjort Glomfjord kjent, også utenfor Meløy. Dette er noe av det som kan knyttes til Glomfjords positive omdømme, og som forbindes med stedet når det blir nevnt enten i Meløy, lokal presse og riksmidia.

Industristedet Glomfjord er mer enn bare industri. I innledningen blir det nevnt at stedet er omgitt av flott natur og nabo til Svartisen, Norges nest største isbre. Glomfjord har et godt tilbud på vintersport aktiviteter, jakt og fiske, dette er populært blant Meløys befolkning. Men som personalsjefen sa *”Men jeg vil jo si det at de som aldri har vært her før, og som hadde leiebil, noen kjørte jo litt rundt før intervjuet her, og det var nå ikke så veldig mange plasser å kjøre da. Rundt rundkjøringa og da fikk de nå ikke så veldig godt inntrykk bare med å se det da”*.

Børre Berglund (2009) refererer til at man blir oppfattet som den man virkelig er. Glomfjords omdømme er som industristedet. Og skal stedet bli mer attraktivt i andre sammenhenger må omdømmet bygges videre. Sentrum er ei rundkjøring og noen forretninger. Årsaken til at stedet tilsynelatende ikke har så mye å tilby kan være flere. En av årsakene kan være kommunens satsning på Ørnes som kommunesentrum på bekostning av næringscentrumet Glomfjord. En annen er at mange av dem som jobber inne i industriparken ikke bor i

Glomfjord, men har bosatt seg andre steder i kommunen. En tredje er kommunens manglende engasjement i forhold til for eksempel alpinbakken og den store reklamen denne kunne ha vært for kommunen. Omdømmet til stedet er viktig for å høyne trivsel og samhold. Og det bør bygges videre på for å vise at stedet er mer enn industri. Denne byggingen bør være et felles arbeid fra de som bor der, kommunen og aktørene i industrien.

## **Meløy**

Glomfjord er Meløy kommunes næringsmessige sentrum. På spørsmål om omdømmet til Meløy svarte fabrikk sjefen ” *Altså det er jo positivt, vi har jo sett det, flere offentlige etater er opptatt av Glomfjord*”. Og i følge fabrikk sjefen ” *Så man ser jo på det som skjer her som et lite eventyr*”. REC Wafer mono ser på Meløy som en kommune med godt omdømme og ser at kommunen er positiv til veksten. Likevel så kommer det tydelig frem at kommunen må ta en del grep i forhold til problemstillinger som har med veksten av industrien å gjøre. En oppfatning er at det tok lang tid før kommunen kom på banen.

Videre ble det også kommentert at det har blitt etterlyst aktiviteter i Meløy, i forbindelse med satsingen i Glomfjord. Det som ble etterlyst var ting som boliger, infrastruktur, kultur og informasjon. Fagforeningene i industrien i Glomfjord kom med uttalelser til media om dette. Likeså den politiske opposisjonen i kommunen uttalte seg. Meløy kommune fikk negativ omtale gjennom flere avisoppslag. Kommunen hadde en annen oppfatning av hvordan de jobbet, og hva de faktisk kunne være i stand til å påvirke av vedtak og reguleringer i forhold til industrietableringene i Meløy. Mens de som kom med kritikken så det med helt andre øyne og at det var forventninger til at veksten i Glomfjord skulle følges raskt opp av kommunen. Har ikke kommunen ”kjent sin besøkelsestid” i forhold til å satse i like stor grad som det industrien gjør. Denne negative oppmerksomheten fikk konsekvenser for kommunen og førte til profileringsprosjektet Meløy 2020. (kap.5.6)

Børre Berglund (2009) refererer til at omdømmet er det som blir forbundet med stedet når navnet blir nevnt. Når Meløy kommune har fått kommet godt i gang med omdømmebygging

så kan Meløy bli gjenkjent for mye av det flotte kommunen har å by på. I rekrutteringsøyemed er bygging av omdømme til sted og kommune viktig for å tiltrekke arbeidskraft. Og som fabrikk sjefen kommenterte ” *den generelle trenden i Norge er jo at folk flytter fra nord til sør og de flytter fra land til by. Da blir Meløy i en veldig vanskelig posisjon. Du skal altså slåss mot de naturlige trendene. Og da må man gjøre noe annet enn å rope hurra for at vi har en del industri arbeidsplasser*”.

### **5.3.2 Bedriftens omdømme**

Å bygge omdømme generelt gjøres over tid. REC Wafer mono er ikke en ”gammel” bedrift. Det trenger ikke være negativt i forhold til omdømme. Brønn og Ihlen (2009) sier at når bedriften skal rekruttere kompetanse er det ønskelig å skape relasjoner til bedriften. REC Wafer mono er opptatt av omdømme og jobber på forskjellige måter for å bygge omdømme ut mot sine interessenter. Bedriften profilerer seg ved å besøke videregående skoler rundt om i Salten. Andre beviste valg i forhold til omdømme er at bedriften har stilt opp på foredrag og ellers i ulike sammenhenger som arbeidslivsmesser, lærling dagen for å nevne noe. (Jrf. 5.1.3) Ansatte blir oppfordret til å delta både i lokalsamfunn og politikk. Utdeling av reklame fra bedriften har resultert i at REC logoen blir sett mange plasser og inntrykket er at folk i Meløy er stolt av fabrikk. Mono ønsker å få positiv omtale i sitt nærmiljø som organisasjon. Bedriften sier en god del om hva de gjør ut mot lokalsamfunn, samfunnet generelt og sine interessenter.

Lars Inge Holte (2009) sier at det er viktig med engasjerte medarbeidere. De må føle et eierforhold til virksomhetens verdier og sånn bygge identiteten til bedriften. Som personalsjefen sa ” *de ansatte er stolt over å jobbe på mono*”. Stoltheten kan være en indikator på at det jobbes med å skape relasjoner mellom REC Wafer mono og de ansatte. Denne stoltheten kan komme til uttrykk i positiv omtale, både utad og innad i bedriften. Ansattes uttalelser vil være et ansikt ut til omverden på bedriftens omdømme.

Å jobbe med omdømme må skje i forhold til flere ting og på alle nivå i virksomheten. Johannessen et al. (2009) referer til at omdømme er det bedriften blir oppfattet som både innenfor og utenfor organisasjonen. Bedriften jobber ut imot lokalsamfunn og sine

interessenter. REC Wafer mono ønsker å være synlig i nærmiljøet, og gjøre bedriften kjent. Men har innbyggerne i Meløy kunnskap om industriparken og det som skjer der? Mye kan virke fremmed fordi det handler om produksjonsteknikker og området er et fysisk avgrenset område. Kan bedriftene i industriparken få formidlet litt informasjon om hva de produserer og hvordan de jobber til innbyggerne, det kan jo være gjennom media, foredrag, og evt. besøk i industriparken.

Brønn og Ihlen (2009) referer videre til at det er hva bedriften har gjort og hva som er bedriftens sannsynlige vei videre som danner omdømmet. REC Wafer mono sitt produkt er fornybar energi. Og profileringen av det som en del av å bygge omdømme hadde ikke bedriften kommet skikkelig i gang med enda. Når det gjelder generelle miljøhensyn i har bedriften som mål å ligge på linje med ISO 14001. Miljøspørsmål og miljøhensyn står på dagsorden for alle bedrifter. Nystad (2008/2009) referer til at å ha et miljøstyringssystem vil forbedre omdømmet til bedriften. REC Wafer mono produserer fornybar energi og er på denne måten med på å ta miljøhensyn. Videre kunne bedriften fått innført en type miljøsertifisering, ISO er nevnt, men det finnes andre, Miljøfyrtårn eller lignende. At bedriften blir sertifisert og kan bruke det når bedriften profileres vil bidra positivt på omdømmet.

### **5.3.3 Omdømme yrke**

Som et utgangspunkt for spørsmålene om yrkesomdømme til industriarbeideren brukte vi reklameinnslaget "Nøtteknekker'n". Den gav et bilde av dagens industri som nytenkende, løsningsorientert og samarbeidsvillig. I tillegg jobbet industriarbeideren i lyse og rene lokaler. Arbeidsforholdene og renommeet har forandret seg de siste årene. Som fabrikk sjefen sa "*Det vi registrer er at vi har ansatt noen som kommer fra smelteverksindustrien og når de kommer inn i fabrikkene hos oss, så blir de blank inn på øynene*".

Geir Arne Drangeid (2009) referer til at Aker gjorde noe med omdømmet til industriarbeideren gjennom bevist jobbing og som resulterte i "Nøtteknekker'n". Videre er det noen særtrekk med jobben som industriarbeider. Et av dem er at de jobber i skiftsystem. Som fabrikk sjefen sier, "*Det der er jo og en sånn rar sak, altså hvis du tar utdannelse som*

*prosessoperatør, da er de innstilt på at der er sånn der er. Men hvis du tar utdanning som elektriker, da vil du ikke gå skift, så det er å få de som jobber i vedlikeholdsavdeling, elektrikere og mekanikere til å gå skift er en tung historie, men å få prosessoperatører til å gå dagskift er like tungt”.*

Industriarbeider har vært et karrierevalg hos mange i Meløy, det kan være fordi industrien er der og det finnes kunnskaper om yrket. Som opplæringskoordinator sa, *”Tar du valget som industriarbeider så kan du være en etablert person i tidlig 20 års alderen med en solid økonomi og svær bil og ja, ja. Og de der signalene, klart de er verdt noe i et lokalsamfunn fordi at der er så synlig”.* Dette kan ha en innvirkning på valgene til ungdommen i Meløy, likeså kan industriarbeideryrket ha gått i generasjoner og på den måten ha blitt et naturlig valg.

I Meløy konkurrer industrien med oljeindustrien som er enda et hakk opp. De bygger på samme type kompetanse, noen av fagbrevene er de samme i begge yrkesgruppene. Dette kan også bidra til at yrket har status og er et populært yrkesvalg. Trenden er jo at flere tar høyere utdanning og satser på karrierer ut i fra den kompetansen. REC Wafer mono er en moderne industribedrift og har ansatte med god kompetanse. Men bedriften jobber hardt med å få nok ingeniører til sin fabrikk. På de yrkesrettede skolene er synet på industriarbeideren greit. De som har tatt yrkesvalget, er mer klar på hva de har valgt. Utvikling av kompetanse hos industriarbeideren er høyt prioritert, og dette bidrar ytterligere til å løfte yrket. Industriarbeideren på REC Wafer mono jobber i team, og har stor grad av selvbestemmelse, ansvar og tar beslutninger i forhold til sine arbeidsoppgaver. Industriarbeideren på REC Wafer mono har kompetanse og tar avgjørelser i arbeidssituasjon.

#### **5.3.4 Omdømme og rekruttering**

Ser en på omdømmet til sted/kommune vil det ha betydning i forhold til rekruttering. Små kommuner kjemper mot trender i forhold til hvor folk bosetter seg. De små stedene må finne sitt ”varemerke” som kan gi stedet godt omdømme og bli gjenkjent. Bedrifter som rekrutterer ansatte, er avhengig av mer enn bare det bedriften kan tilby. Å få flere og bedre kvalifiserte søkere til ledige stillinger stiller krav til bedriften men også til stedet som folk flytter til. Det

samme om de vil beholder kompetansen over tid. Informasjon om kommunen og hva de kan tilby av aktiviteter og opplevelser må brukes rekrutteringsprosessen. Dette for å vise hva kommunen har å tilby.

Er omdømmet til bedriften viktig i forhold til rekruttering? Industriparken består av flere industribedrifter som kjemper om den samme kompetansen, omdømmet til bedriften vil kunne være avgjørende for hvorvidt en arbeidssøker foretrekker nettopp mono fabrikken. Dette kommer tydelig frem i perioder med høykonjunktur og et stramt arbeidsmarked.

Virksomhetens omdømme påvirker ofte de økonomiske resultatene på ulike nivå innen markeder, leverandører, innkjøp og produkter. Det er et sunnhetstegn at bedriften har god økonomi og derved vil den også rekruttere flere til bedriften.

Har omdømmet til industriarbeideren betydning i en rekrutteringsprosess. For dem som allerede har valgt denne yrkesretningen vil kanskje andre ting være med på å bestemme om det blir fabrikkindustri. Oljeindustrien har for eksempel en mye høyere lønn. Når det rekrutteres ukvalifisert personell vil omdømmet og kunnskap om yrket kunne ha betydning. Et godt omdømme kan bidra til at flere velger denne yrkesfaglige retningen når de velger yrkeskarriere.

## **5.4 Arbeidsmiljøet**

Arbeidsmiljø er et av de tema som vi ser på i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Hvordan er arbeidsmiljøet i bedriften, har det blitt påvirket av at det er blitt mange nye ansatte. Hva er det bedriften legger vekt på som viktig i forhold til arbeidsmiljø. Dette blir drøftet opp mot litteratur og faktaopplysninger. Innledningsvis er det å bemerke at det fysiske arbeidsmiljøet i liten grad er nevnt. Omvisningen på fabrikken gjør at det er litt informasjon omkring dette. Hele produksjonsprosessen er styrt av maskiner.

#### 5.4.1 Trivsel og sosialt arbeidsmiljø

Trivselsgruppen som egentlig er bedriftens utførelsesutvalg skal ivareta en del av det sosiale arbeidsmiljøet. Bedriften ønsker nærværsstatistikk og ikke fraværsstatistikk. Gruppen er sammensatt av flere avdelinger, vil ha et bredest mulig spekter av de som kan komme med. Som opplæringskoordinatoren sa, *"de har som målsetning at vi skal være en helsefremmende bedrift. Ei svær målsetning med masse faktorer. De jobber da for helhetlige, altså at vi har systemer i bedriften som tar seg av høy deltakelse og det med å bli hørt og sett og at vi har systemer som ivaretar fravær og at vi helhetlig sett har ei målsetning om at folk skal bli frisk av og jobbe hos oss, ikke syke"*. Mono fabrikken har på en måte snudd negative ladede ord til positive og prøver på den måten å sette fokus på sykefraværet på en litt annen måte. Hertzberg (Haukedal, 2008) sine hygienefaktorer knyttes opp mot bedriften og forholdet til ansatte. Gruppen prøver å se helheten i bedriften og det er ikke bare arbeidsrelaterte ting gruppa setter på dagsorden. Budsjettet er bra, og det skal brukes på sosiale tiltak i bedriften både i og utenfor bedriften. Som opplæringskoordinatoren sier *"totalt sett så har vi ganske mye midler som vi kan overføre til den slags. Og da prøver vi å ha aktiviteter som går på sosiale arrangementer utenfor bedriften. Ting som samler oss og gir identitet"*.

Rekrutteringsprosessen er snart i mål, og 100 personer har fått ny arbeidsplass. Med så mange nye ansatte vil det ha påvirkning på arbeidsmiljøet. Det har med hva de nye har med seg av ballast og hvordan det eksisterende miljøet er. De som har jobbet i bedriften en stund, har liksom fått gått seg til. Mens det må jobbes med holdninger og tilhørighet til bedriften med de nyansatte. Som en informant sa, *"så det er det som er hovedfokuset til trivselsgruppa, nå når at det har roa seg, vi har ansatt det meste av det vi skal ansette. Nå må vi jobbe strategisk med holdninger"*. Leon Festingers kognitiv dissonansteori, (Kaufmann og Kaufmann, 2003) sier noe om holdningsendringer. Teorien sier at vi mennesker tenker en ting og gjør noe annet, de er dissonans, ikke i harmoni. Det mest interessante med denne teorien er at den sier noe om at forandring i adferd kan føre til holdningsendringer. REC Wafer mono må arbeide med holdninger på flere måter. Først gjennom å få team og arbeidsorganisering på plass. Siden få frem hvilke forventninger bedriften har til sine ansatte og hvilke verdier og holdninger bedriften står for. Det er bedrifter som prøver å kartlegge holdninger blant sine ansatte ved for eksempel å gjennomføre spørreundersøkelser. Det er en utfordring for en bedrift som har rekruttert så mange nye ansatte. Greie å ta vare på et godt arbeidsmiljø og utvikle gode

holdninger hos de ansatte. Videre ønsker REC Wafer Mono veldig sterkt å ta vare på dem som har lengst arbeidserfaring, siden de er en viktig ressurs i bedriften.

#### **5.4.2 Arbeidsmiljø, sykefravær og rekrutteringsprosess**

REC Wafer mono har hatt liten turn over til nå. Målbare indikatorer på hvordan arbeidsmiljøet er, kan være sykefravær og turn over. Disse to faktorene er etter det bedriften opplyser så langt veldig lave. Men med en økning av sykefraværet høsten 2008. Om sykefraværet sier fabrikk sjefen *”da tror jeg vi må dele det inn i to, frem til i høst og etter i høst. Frem til da, så mener jeg bestemt at vi har sett et veldig godt internt miljø og folk har fått tatt i det meste som skjedde og at sykefraværet har vært på under 3% de to siste årene, Men så kommer da den fasen i høst hvor vi har rekruttert en hel masse folk, vi har blitt forsinka i prosessen med prosjektet. Det har blitt en del lediggang for å si det sånn da, vi har ikke klart å sysselsette folk godt nok og til syvende og sist permitteringer nå etter jul. Vi ser jo at sykefraværet går rett opp da. ”. ”Så man skal være forsiktig med å konkludere, men det er i alle fall nærliggende å ha noen teorier om det der, så sykefraværet ligger nå på mer enn 5%, som er mer enn greit nok da, sammenligna med andre, men det er jo det dobbelte av det vi har hatt da”.*

Som fabrikk sjefen sier så er de i en stor ombyggingsprosess, og i tillegg har bedriften rekruttert over 100 nye medarbeidere. At det ble forsinkelser i utbyggingsprosessen, var ikke en del av planene når rekrutteringen startet. Dette fikk store konsekvenser for bedriften. Som fabrikk sjefen sa *”vi ser jo at en del folk blir litt sånn frustrert og forvirra. Arbeidsoppgavene er ikke like klare og det er et fravær av ledelse på skift som gjør at folk sjøl må ta seg til rette og gjøre ting og noen takler det veldig godt og noen sliter med det der”.*

Omstillinger er en stor utfordring for en organisasjon og vil kreve mye av de ansatte. En av konsekvensene kan være sykefraværet går opp i en sånn periode. Buunk (1990) skiller mellom fire perspektiver av sosial støtte. Han ser på sosial støtte og hvilken betydning dette kan ha i belastende situasjoner. Denne situasjonen som fabrikk sjefen refererer til, kan for noen være en belastende situasjon. Det kan være at de mangler nødvendig modenhet i forhold til ansvar og til at det er de selv som må ”lede”. I tillegg kjenner ikke de nyansatte hverandre



så godt. Her må det kanskje jobbes med relasjoner innad i teamene. Videre kan arbeidsoppgavene og kommunikasjonslinjene være uklare og derfor blir det usikkerhet omkring disse. Og med deres teamorganisering så er det ingen leder som kan gi støtte og organisere arbeidet. Bedriften tror at når fabrikk er ferdig utbygd så går sykefraværet ned igjen. Fabrikksjefen sier ” *ja vi mener bestemt at det ordner seg. Det er et tankekors det der, at du har en organisasjon i endring så roper det på ledelse*”.

Ville situasjonen vært annerledes hvis teamene hadde hatt en teamleder, sett i forhold til organisering og så videre. Teamlederne kunne hatt ei ledergruppe, der organisering av ansatte og arbeidsoppgaver kunne vært koordinert. Og gitt oppmuntring og støtte på ting og situasjoner som var vanskelige.

#### **5.4.3 Selvutvikling og kompetanseutvikling**

Mono er jo en forholdsvis ung og sprek bedrift, hva har de og tilby sine ansatte som jobber hos dem. Fabrikksjefen sa det sånn ” *Utfordrende oppgaver i et ungt og kreativt miljø*”. Og det var reklamen!” ” *Men det er faktisk det vi legg opp til da. Det er et ungt miljø*”. ” *Det at folk får såpass mye frihet tilknyttet såpass mye ansvar må vel være utfordrende da. Og det at vi tilbyr kompetanseutvikling både på den ene og den andre måten og at folk ønska det, synes jeg og hør med i den samme reklame teksten. Det er det vi legger opp til, de skal få ansvar og de skal få utvikle seg*”.

Emery og Thorsrud (1970) referer til flere punkt som kan være med på å øke jobbtillfredsstillelsen. Organiseringen i team gjør at de ansatte har mye ansvar knyttet opp imot arbeidsoppgavene. Produksjonsteknikken krever kompetanse, og den brukes i avgjørelser knyttet opp mot produksjon. Utfordringene kan være hvordan de skal få til en mer effektiv produksjon, og ellers problemstillinger tilknyttet arbeidsmiljø eller produksjon. Det blir tatt selvstendige avgjørelser. Dette kan føre til økt motivasjon og effektivitet. En forutsetning for at dette skal fungere optimalt er at rollene i teamet er avklart i forhold til ansvarsområde.

Ansatte har innflytelse på hvilken kompetanse det kan satses på når det gjelder videreutvikling og de ønsker kompetanseheving. Bedriften ønsker at arbeidsmiljøet skal være med på å videreutvikle medarbeiderne. Mono har en flat organisasjonsform, dette vil redusere arbeidstakers muligheter for videre karriere i bedriften. Som fabrikkjefen sier *”Vi har dyktige prosessoperatører som gjerne ville vært arbeidsledere.”*. Organiseringen av team uten teamleder gjør at det ligger en begrensing der. (jrf. Team og organisering) Innenfor høyere utdanning kan ingeniør være en vei å gå. Fabrikkjefen sier *”vi har to stykker som holder på med det nå. Vi har en som ga opp, en som, eller vi har to som har gjort ferdig avbrutte ingeniørjobber i dag. Så det er vel, mest der vil jeg tro at vi har noen mulighet for å tilby noen ting”*. Kompetanseutvikling og roller skal dempe mangel på karrierevalg i bedriften. Noen muligheter finnes som i administrasjon og i REC organisasjonen. (Jfr. Kap.5.2)

#### **5.4.4 Ansvar og teamarbeid**

Fabrikken har siden oppstart hatt teamorganisering. Haukedal (2005) refererer til forskjellige typer team. Han beskriver deriblant: *”... permanente arbeidsteam. Autonome og permanente arbeidsgrupper som leverer bestemte produkter eller tjenester”*. Teamene på REC Wafer kan beskrives som permanente arbeidsteam som leverer et ferdig produsert produkt. Kirsti og Per Lauvås, (1994) sier noe om hva slags sammensetning et team har, tverrfaglig eller flerfaglighet. Og at betingelsen for tverrfaglighet er flerfaglighet. Medlemmene i teamene har roller og med det et ansvarsområde. Videre kan man se på teamorganisering som en form for en sosial gruppe. Det er lett og identifisere seg med den. Men blir det jobbet på tvers av teamene for å skape relasjoner og samhold mellom dem?

Det ble ikke avklart gjennom intervjuene hvilke kriterier som ligger til grunn for rollen. Det kan være spesifikk kompetanse og personlige egenskaper. Teamet er uten teamleder, og det blir fra bedriftens side begrunnet med at hvert teammedlem har hvert sitt ansvarsområde. Men kan fraværet av teamleder har noe å si for arbeidssituasjon og miljø? Aanderaa (1999) refererer til at ledelse av team vil være en kombinasjon av kontroll og samordning. Fravær av disse to momentene kan ha betydning for hvordan teamet fungerer. Sett i sammenheng med at sykefraværet har blitt høyere, vil en teamleder kunne bidratt til å redusert fraværet.

Emery og Thorsrud, (1969) refererer til deres forskning på Samarbeidsprosjektene og selvstyrte grupper. Gjennom selvstyrte grupper var målet at arbeiderne skulle få større egenkontroll og innsikt omkring bedriftens produktivitet. Teamene på REC Wafer har stor grad av selvstyring i form av sine roller. Når det gjelder produksjon og avgjørelser i tilknytning til den, så er det teamene selv som tar dem, de håndterer fravær.

Med den typen arbeidsdeling som fabrikkene har i forhold til team, var det en del personlige egenskaper og kvalifikasjoner som ble vektlagt i rekrutteringen, så som tidligere utdanning og arbeidserfaring. Johannessen et al. (2009) sier noe om personlig omdømme som kan ha betydning når utvelgelse av ansatte skal gjøres. Hvem du er vil ha betydning for om du får jobb, og ikke minst i jobben. Eksempelvis: Hun er kjent for å være dyktig. Denne personen vil være en ressurs for bedriften, og i tillegg bygge omdømmet til bedriften. Ledelsen i virksomheten mener at team er en effektiv måte å være organisert på, og rollene er en forutsetning for høy deltagelse og medbestemmelse.

#### **5.4.5 Arbeidsmiljø og rekruttering**

Måten bedriften organiserer seg i team vil kunne være et positivt moment når de skal rekruttere ansatte, men det stiller også krav til rekrutteringsprosessen. Dette i forhold til at ledelsen bør se etter persontyper som egner seg i team. At arbeidsmiljøet er attraktivt og godt i en bedrift har og betydning i en rekrutteringsprosess. Det kan være tiltak som blir gjennomført blant de ansatte eller ”frynsegoder” av forskjellig karakter som fremmer trivsel i bedriften. Som opplæringskoordinatoren sa ” *men også det målrettet, sånn som helse, livsstil, mat, røyking og sånne ting. Så det er ting vi har jobbet bevist med i lang tid. Sånn at vi liker at de blir trukket frem de her tingene som konkurranse fortrinn når vi rekrutterer*” Trivsel er en viktig faktor å kunne bruke i rekrutteringsprosessen, det er da greit å ha noen ”knagger” og henge det på, i forhold til sykefravær og turn over.

### **5.5 FEM**

I vår oppgave har vi valgt å ta opp et spørsmål relatert til FEM. Vi stilte spørsmålet til alle tre informantene.

- Ser dere noen etiske problemer i forhold til rekrutteringsprosessen?
  - Etiske dilemmaer i forhold til ansatte folk som allerede arbeidet innenfor andre hardt pressete yrkesområder?

Etisk eller ikke, men det er klart ei problemstilling. Bedriften tenkte mer og mer over det etter hvert som prosessen skred frem. For som personalsjefen sa *”da fikk vi jo en del tilbakemeldinger, det var jo en del reportasjer som gikk på det”*. I et lite samfunn så er det klart at en legger merke til det. Som fabrikk sjefen sier *”Vi har jo signalisert at det er et problem på lang sikt hvis det er der vi skal hente arbeidskrafta”*. Det offentlige må selv ta ansvar. Det kan pekes på som et potensielt problem, for innbyggerne er avhengig av en offentlig sektor som fungerer. Bedriften mente de ikke hadde tappet så voldsomt mye på helt bestemte områder. Mange søkere fra læreryrket uttrykker at *” de ønsker rett og slett å prøve noe helt nytt”*. *”Og det kan man ikke på en måte la gå i deres disfavør i det i det hele tatt. Er de gode kandidater så skal de selvfølgelig få et tilbud de også”* mener opplæringskoordinator. Søkere spesielt fra omsorgsyrkene har i tillegg gitt uttrykk for at *”det er omstendighetene rundt den jobben de har som gjør at de søker seg ut”*. Et godt signal for kommunen å ta imot. Sykefraværet innen offentlig sektoren er høy i forhold til privat næringsliv så i følge fabrikk sjefen *”så si det noe etter min mening om miljø og intern miljø hvordan en organisasjon fungerer...”*

Om vår etiske problemstillinger hadde vært et tema i begynnelsen av rekrutteringsprosessen er vanskelig å uttale seg om. Og alle informantene var klare på at det var en ting verken bedriften eller de hadde tatt hensynt til i rekrutteringsprosessen. Men ettersom analysen av søkere kom ble bedriften mer og mer obs på hva slags og hvor søkerne kom fra og dermed begynte de å tenke mer over problemstillinga gjennom å spørre søkerne hvorfor de ønsket å skifte jobb. Alle tre var klare på at de ikke syntes det var et etisk dilemma at mange fra offentlige etater, særlig innen omsorgsyirket, hadde søkt jobb hos dem.

Man kan spørre seg om det er industribedriftenes etiske plikt å la vær å ansette folk som søker jobb og som kommer fra for eksempel helsevesenet. Eller om det er det offentlig, kommunene og fylkeskommunene, som må ta et oppgjør med arbeidskultur, lønnebetingelser, arbeidsmiljø

og arbeidsbetingelser med videre. Dette er et tema som ikke skal diskuteres her, siden dette er hører inn under en helt annen debatt. Men å ta stilling til en del etiske problemstillinger i egen bedrift er viktig i forhold til bedriftens omdømme.

Miljø, etikk og sikkert er temaer som er kommet på dagsordenen innen næringslivet særlig de siste årene. Å ha en miljøprofil er blitt den store trenden i all næring både offentlig og privat. Å ha strategier og planer for hvordan en bedrift skal håndtere sin produksjon og drift med henblikk på miljøbesparelser en del av virksomhetens hverdag. Dette er som en følge av den store klima og miljødebatten som foregår rundt omkring i verden. For mange industribedrifter handler det som oftest om å ”rydde” opp i utslipp av miljøfarlig avfall. REC Wafer monos strategier innen miljøpolitikk kan man lese i deres ”Visjon og politikk for 2009”. Her har bedriften vedtatt de linjene bedriften skal jobbe etter i året som kommer. Med bakgrunn i vår etiske problemstilling er det kanskje lurt for bedriften å ta noen etiske avgjørelser om veien fremover. Uansett bør temaet komme inn i bedriftens strategiske planer hvis det ikke allerede er det.

## **5.6 Samarbeidspartnere, Meløy 2020, finanskrisen**

### **Samarbeidspartnerne**

I henhold til våre avgrensninger blir ikke samarbeidspartnere diskutert og drøftet i denne oppgaven. Rekrutteringsprosessen på Mono involverte flere aktører som i større eller mindre grad bidro gjennom prosessen. Gjennom et samarbeidsprosjekt gikk nav Meløy, REC Wafer mono og Meløy videregående skole sammen for å starte et arbeidsmarkedskurs. Dette var med henblikk på å rekruttere personell til mono fabrikk. Dette samarbeidet beskrives som vellykket.

Videre har og hadde Opplæringskontoret i Glomfjord ansvaret for organiseringen av fagopplæringen. Det er overgangen mellom skole og arbeidsliv for lærlingene de jobber med. Mono fabrikk hadde et tett samarbeid med dem, allerede før rekrutteringsprosessen var startet.

Andre samarbeidspartnere i forbindelse med rekrutteringsprosessen har vært Bodø bedriftskompetanse som driver med rekruttering og organisasjons utvikling, (jfr. kap. 5.1.3) og Elektro Bodø AS som kom inn i denne prosessen ved at mono fabrikken manglet automatikere (jfr. kap. 5.2).

## **Meløy 2020**

Er et profileringsprosjekt som Meløy kommune og Meløy næringsutvikling har tatt initiativ til. Dette er ei profilering av Meløy kommune for å bygge omdømme til kommunen. Mono med fabrikkjefen på REC Wafer mono har etterlyst dette prosjektet lenge. De har sett behovet for denne satsingen gjennom rekrutteringen og det å få folk til å bosette seg i Meløy.

## **Finanskrisa**

Sommeren 2007 kom meldingene om at det var alvorlige problemer i den amerikanske økonomien. Uroen spredte seg i penge og finansmarkedet utover året og inn i 2008. Etter hvert nådde også krisen Norge. ([www.e24.no](http://www.e24.no)) Vi er godt inne i 2009 og det er klart at vi er inne i en lavkonjunktur og at finanskrisen preger verdensøkonomien. ([www.ssb.no](http://www.ssb.no))

Har denne finanskrisa fått noen konsekvenser for Mono? Fabrikkjefen sier *”at det her markedet vårt som alle andre sine markeder er preget av mangel på kapital rundt omkring”*. Videre sier han at de ikke helt vet hvordan dette kommer til å ende. Etterspørselen etter solcellepanel reagerer på samme måte i markedet som alle andre produkter. Det handler om at det er store tap og forflytninger av kapital. Solcellepanel eller andre typer fornybar energi vil uansett være aktuelle i markedet, fordi fossil energi har sine begrensninger.

Sees finanskrisen opp mot rekrutteringsprosessen, så var Mono stort sett i mål med rekrutteringen før den slo skikkelig inn. Det er vel mer interessant hva som skjer fremover i forhold til å unngå permitteringer og liknende sett i lys av finanskrisen.

I dette kapittelet har vi sett på de empiriske funnene og drøftet disse mot relevant teori og litteratur. Vi har også sett på funn i forbindelse med vårt etiske spørsmål og drøftet dette. Videre har vi prøvd å svare på vårt forskningsspørsmål etter hvert som vi har drøftet. I neste kapittel skal vi oppsummere, avslutte og komme med noen betraktninger i form av ei evaluering om den prosessen som har foregått i Glomfjord og på REC Wafer mono.

## **6.0 Avrunding/konklusjon**

Vi har gjennom denne oppgaven prøvd å se på rekrutteringsprosessen som REC Wafer mono startet ved å svare på spørsmålet "Hvordan greide REC Wafer Norge, Glomfjord mono å rekruttere og ansette nærmere 100 personer i en kommune med liten arbeidsledighet?" Dette vil vi oppsummere ved å gå inn i hvert forskningsspørsmål.

### **1. Hvilken virksomhetsstrategi hadde bedriften valgt i forhold til rekrutteringen?**

I våre intervju kom det frem at bedriften har et stort fokus på å være kostnadsledende gjennom å fokusere på å holde drift og produksjonskostnader nede. Dette er et budskap som ofte blir formidlet internt, og har sin bakgrunn i at Norge er et høykostnadsland og kostnader til drift, produksjon, frakt og så videre er høyere enn hos deres konkurrenter. Videre så må det også sies at utbyggingen av fabrikken er et ledd i å få ned driftskostnadene ved at produksjonen økes kraftig og fabrikken automatiseres i større grad. Måten bedriften er organisert på er med på å holde driftskostnadene nede ved at de ikke trenger å ansette folk i mellomlederposisjoner. Det kan sees som en form for lean organisering å ha team uten teamleder. Men dette stiller store forhåpninger til de som jobber i produksjonen ved at det tilfaller større krav og ansvar i jobben. Om ikke bedriften har direkte nedfelt at deres virksomhetsstrategi er sånn og sånn så er de meget beviste på å holde fokus på kostnadene. I tillegg til kostnadsfokus er det lagt vekt på kvalitet, og som fabrikk sjefen sa "*så må vi være best i verden*". I forhold til rekrutteringsprosessen er krav som selvstendighet, ansvarsbevissthet og samarbeidsvillig, i tillegg til kompetanse, egenskaper som bedriftens ansatte bør ha.

## **2. Hvilken betydning har kompetanse og kompetanseutvikling for rekrutteringen?**

Videre har vi tatt for oss kompetanse og kompetanseutviklingens betydning for rekrutteringen. REC Wafer mono er en industribedrift som produserer sitt produkt gjennom bruk av høyteknologiske produksjonsutstyr. Dette gjør at gjennom den kompetansen de søker må arbeidstakere ha en viss kunnskap om utstyret og produksjonsmåten. Men siden denne produksjonsteknikken er unik og det ikke finnes formell kompetanse innen dette fagfeltet har bedriften valgt å satse på annen formell kompetanse innen nærliggende områder som prosessfaget og produksjonsteknisk fag. Uansett kompetansebakgrunn må alle gjennom en omfattende opplæring. Men stor mangel på formell kompetanse gjør at kriterier som selvstendighet, ansvarsbevisst og samarbeidsvillig blir ansett som et tillegg og alternativ. I den videre rekrutteringsprosessen har det dermed blitt lagt mer vekt på den uformelle kompetansen, en persons egenskaper eller andre faktorer som kjønn og alder i tillegg til formell kompetanse. I tillegg satser bedriften på lærlinger og har tatt inn en anelig mengde i bedriften. Dette er gjort for å sikre bedriften arbeidskraft også i framtiden.

Sett i lys av dette har bedriften satset sterkt på kompetanseutvikling internt i bedriften. Dette også som et lokkemiddel i forhold til rekrutteringen til bedriften. Det kjøres kurs, både internt og eksternt. Som et ledd i utvikling får arbeidstakere tilbud om å ta fagbrev og annen relevant utdanning. Og arbeidstakere som går med en ingeniør i magen kan få anledning til å utdanne seg til det.

Som vi ser satser bedriften sterkt på kompetanse og kompetanseutvikling. Om det har betydning for rekrutteringen vil vi svare et klart ja på. Ved å satse på kompetanseutvikling i den grad bedriften gjør, har de utvidet rekrutteringsmarkedet betraktelig. Bedriften kan mer ta hensyn til en persons egenskap, holdninger og verdisyn, og etter hvert utdanne og utvikle sine arbeidstakere fra bunnen av.



### **3. Hvilken betydning har omdømme for rekruttering? Omdømme til sted, bedrift eller yrke.**

Som tredje tema tar vi for oss omdømme. Vi har valgt å dele dette temaet i tre, sted bedrift og industriarbeider. Ved å se på omdømme gjennom disse tre punktene, så ble det lettere å skille de tingene vi ønsket å drøfte, og om det var noen av punktene som hadde mer betydning for rekrutteringen. Omdømmet til industristedet hadde betydning da bedriften ble etablert, det var et velfungerende industristed. I denne rekrutteringsprosessen skulle REC Wafer mono ansette 100 personer. Av disse er det familier som skal etablere seg i Meløy. Bedriften ser på omdømmet til Meløy viktig, det må i tillegg til jobber være noe mer som tiltrekker når potensielle ansatte tar avgjørelsen på om de skal flytte/etablere seg. Dette bekrefter våre funn.

Omdømmet til REC Wafer mono er viktig i forhold til alle interessentene som bedriften har. REC Wafer mono jobber mye med omdømme ut mot sine interessenter, men det var lite i våre funn på hva de gjør for å bygge omdømme opp mot sine ansatte. Det vil gi engasjerte ansatte som vil bidra et godt omdømme til bedriften. REC Wafer mono ligger i en industripark, med flere fabrikker, som trenger den samme kompetansen. Omdømmet til bedriften vil kunne ha betydning for hvilken bedrift en arbeidssøker velger å søke til.

Industriarbeideren fikk et løft i Akers reklame som ble vist på tv. Omdømmet til industriarbeideren i Meløy er godt. Videre så vi at i rekrutteringen var det flere søkere med annen bakgrunn, dette kan si noe om industriarbeideren, yrket, lønna og statusen. At den samme kompetansen kan brukes i oljeindustrien gjør yrket enda mer spennende.

I denne omfattende rekrutteringsprosessen som REC Wafer mono gjennomførte, og som vi har forsket på, kan vi si at alle de tre typer av omdømme hadde betydning. De ulike momentene vi så på, hadde på hver sin måte innvirkning på prosessen. Våre funn viser at bedriften kan ha mer fokus på å bygge omdømme mot sine ansatte. Det kan bedriften gjøre ved å overføre sine visjoner til de ansatte, og bygge relasjoner til det bedriften står for. Sånn får de engasjerte og positive ansatte. Engasjerte ansatte vil gi bedriften et positivt omdømme.

Engasjerte ansatte vil kunne være med å bidra i langt større grad når bedriften står overfor store utfordringer

#### **4. Hvilken betydning har arbeidsmiljøet for rekrutteringen?**

Til slutt vil vi diskutere temaet attraktivt arbeidsmiljø og om det hadde betydning i rekrutteringen på REC Wafer mono. Teamorganiseringa som bedriften har, kan være både positiv og negativ i en rekrutteringsprosess. De selvstyrte gruppene kan oppleves som positive fordi de gir større ansvar og alle har en rolle tilknyttet et ansvarsområde. Dette kan være en spennende arbeidsorganisering som i tillegg er sosial. Det negative er at karrierestigen er kort, bedriften har en flat organisasjon. Noen kan i tillegg oppleve ansvaret og fraværet av teamledelse og støtte som negativt. Det kan være at de mangler nødvendig modenhet i forhold til disse tingene. Videre så satser bedriften stort på kompetanse og kompetanse utvikling, dette er en nødvendighet for bedriften, men gjør arbeidsmiljøet mer attraktivt. Videre så snakker bedriften varmt om trivselsgruppa, og den bruker de aktivt i rekrutteringen. De forteller hva gruppen arbeider med og hvilke mål de har med den. Nettopp denne positive fokuseringen på arbeidsmiljø også det sosiale, vil kunne gjøre bedriften spennende. At det er lavt sykefravær og liten turn over kan også brukes i rekrutteringen.

Mot slutten av rekrutteringsprosessen sto bedriften overfor store utfordringer, utbyggingen var forsinket og med mange nye ansatte. Sykefraværet steg kraftig, noe av årsaken ble begrunnet i deres flate struktur og fravær av ledelse. En teamleder på hvert team kunne ha hatt betydning gjennom disse utfordringene, og kanskje holdt sykefraværet nede. Samordning, støtte og koordinering kan være viktige momenter i en sånn situasjon.

De generelle funnene om arbeidsmiljø viser klart at et attraktivt arbeidsmiljø har betydning når det skal rekrutteres ansatte. REC Wafer har også noe spesielt å skilte med, trivselsgruppa. Som deriblant fokuserer på to ting, nærværstatistikk og at de ansatte skal bli frisk av og jobbe hos dem, ikke utslitt.

## **”Hvordan greide REC Wafer Norge, Glomfjord mono å rekruttere og ansette nærmere 100 personer i en kommune med liten arbeidsledighet?”**

Bedriften jobbet proaktivt. Før vedtaket var gjort hadde de allerede tatt inn 20 lærlinger for å møte utfordringene som kom. Bedriften arbeidet aktivt med profileringen overfor aktuelle arbeidstakere gjennom eksempelvis videregående skoler. Bedriften måtte gå fra sin strategi, og ønske, om å bare ansette arbeidstakere med fagbrev i operatørstillinger. Bedriften fikk ikke nok søkere med fagbrev og ufaglærte ble rekruttert. Som et alternativ satses de derfor sterkt på kompetanseutvikling for å øke fagbrev og annen reell kompetanse i bedriften. Men ser man på måten bedriften er organisert så har det vist seg at sammensetning av arbeidstakere med ulik bakgrunn og kompetanse har vist seg positiv i forhold til team og teamorganiseringen. Videre har REC Wafer mono hatt hjelp i denne prosessen gjennom Bodø bedriftskompetanse arbeid og anbefalinger spesielt i forhold til spesialstillingene som elektrikere og ingeniører. Bedriften er ikke kommet helt i havn her, men arbeider videre med saken.

Var rekrutteringen vellykket, kunne noe vært gjort annerledes? Ja vi kan si at rekrutteringsprosessen var vellykket. Bedriften er stort sett i mål med dette arbeidet og nesten alle mål for denne prosessen er nådd. Om det kunne ha vært gjort noe annerledes har vi ikke vurdert. Dette fordi bedriften har jobbet og vil fortsette med å jobbe med en svært proativ ledelses stil og vil derfor prøve å være forutseende når det gjelder utfordringer i fremtiden innen rekruttering.

Til slutt vil vi gjøre noen ytterligere refleksjoner og gi tips til andre som vil se på lignende tema. Var rekrutteringen vellykket, kunne noe vært gjort annerledes? Kunne vi ha drøftet andre temaer i forbindelse med rekrutteringen, som for eksempel samarbeidspartnere? Fikk dette konsekvenser for Meløy kommune?

Samarbeidspartnere er helt klart et tema som hadde kunne vært forsket på og drøftet i forbindelse med rekruttering og det arbeidet som gjøres i forbindelse med den prosessen. Vi så at REC Wafer mono hadde samarbeid med flere parter i forbindelse med sitt

rekrutteringsarbeide. Dette gjaldt særlig nav, videregående skole og Bodø bedriftskompetanse. Andre har vært Bodø Elektro AS, multi fabrikk og opplæringskontoret. Dette var partnere som på hver sin måte bidro til at rekrutteringsprosessen ble lettere for bedriften. Andre temaer som kunne ha vært forsket og drøftet mer inngående er team og teamorganisering. Denne måten å organisere bedriften på vil kunne være et interessant tema og særlig teamorganiseringen som REC Wafer mono praktiserte med at det ikke var noen teamledere eller andre mellomledere.

Meløy kommune sin rolle i selve rekrutteringsprosessen i Glomfjord var heller beskjeden. Men som et resultat av en del utbygginger og nyetableringer i industriparken har det kommet frem noen temaer som er blitt etterlyst. Dette er blant annet omdømme til kommunen og det manglende samarbeid innad i kommunen. Ikke bare når det gjelder innen næringslivet, men når det gjelder alle områdene i kommunen. Kretsene kjemper om sine hjertesaker og bryr seg lite om å samarbeide om prosjekter på tvers av kretsene. Dette har blant annet resultert i prosjektet Meløy 2020 og har som mål og profilere Meløy.

I veiledningen til bachelor oppgaven ble vi hentilt om å ta med en Fem relatert problemstilling. Vårt spørsmål gikk ut på om bedriften syntes at det var et etisk dilemma at de ansatt folk som allerede var ansatt innenfor andre hardt pressede yrkesområder, som for eksempel inne det offentlige. Alle informantene var klare på at det hadde det i utgangspunktet ikke blitt tatt hensyn til i rekrutteringsprosessen.

REC Wafer mono har i denne rekrutteringsprosessen hatt mange gode opplevelser og gjort en del erfaringer som kan være verdt å ta med seg videre i inn i framtiden. Kan en av erfaringene være at du må nødvendigvis ikke ha rett kompetanse for å være en aktuell arbeidstaker. En persons generelle kompetanse, erfaring og egenskap har kanskje mer å si enn faglig kompetanse i enkelte roller og stillinger. Særlig innen den organisasjonsstrukturen som REC Wafer mono har satset på med flat struktur og team organisering.

## Litteraturliste

### ARTIKKLER:

TIDSSKRIFT FOR UNGDOMSFORSKNING 2001, 1 (1):47–70, 16.03 2009

<http://www.ungdomsforskning.no/Download/Gamle/Ottar%20Hellevik.pdf>

Hvordan lykkes med omdømmebygging i norske kommuner? Børre Lund, Cand Mag fra Høgskolen i Tromsø og eksportmarkedsfører fra Norges Eksportskole, (uten dato), nedlaste 19.05.09 fra <http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Kampanjer/ry/BBerglund.pdf>

### LITTERATUR:

Aanderaa, Inger, (1999), Relasjoner i teamarbeid: Et psykodynamisk perspetktiv, Oslo: Ad Notam Gyldendal

Anda, Oddvar, (2000- 1999), Psykososialt arbeidsmiljø, 1.opplag, Stiftelsen Psykiatrisk Opplysning

Brønn Simcic Peggy, Ihlen Øyvind, (2009), Åpen eller innadvendt. Omdømmebygging for organisasjoner, 1.utgave, 1.opplag, Gyldendal Norsk Forlag A/S

Fagerland, Tor Einar, Tingvoll, Hugo, Ulsnæs, Edmund, (1998) Fra veidemark til Kraftsamfunn (Fotefar Mot Nord), Sentraltrykkeriet, Bodø

Grimsø, Rigmor E., (2006) Personaladministrasjon, 4.utgave, 2. opplag, Gyldendal Norsk Forlag AS

Grimsø, Rigmor E., (2004) Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver, 2.utgave, 1.opplag, Gyldendal Norsk Forlag AS

Haukedal Willy, (2008) Arbeids og Lederpsykologi, 7.utgave 3.opplag, Cappelen akademisk forlag.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan, (2006), Hvordan organisasjoner fungerer, 2.utgave, 5.opplag, Fagbokforlaget

Johannessen Asbjørn, Kristoffersen Line, Tufte Per Arne, (2004) Forskningsmetode for økonomiske administrative fag, 2.utgave, (opplag)Abstrakt forlag.

Johannessen Jon-Arild, Olaisen Johan, Olsen Bjørn, (2009), Omdømme. Rykter, sladder og tøvprat, 1.utgave, 1.opplag, Cappelen Akademisk forlag.

Kaufmann, Geir, Kaufmann, Astrid, (2003), Psykologi i organisasjon og ledelse, 3.utgave, Fagbokforlaget .

Lai, Linda, (2004), Strategisk kompetansestyring, 2.utgave, Fagbokforlaget

Mehmetoglu, Mehmet, (2004), Kvalitativ metode for merkantile fag, Fagbokforlaget

Nylehn Børre, Støkken Anne Marie, 2002, De profesjonelle, Universitetsforlaget

Nystad Øystein, (2008/2009), kompendium i miljøledelse, EK 105E Miljøledelse.

Roos, Göran, Krogh, Georg Von, Roos, Johan med Fernström, Lisa, (2007), Strategi – en innføring, 4.utgave, 2.opplag, Fagbokforlaget

Skadsdammen, Aase, (1992) Personalet som strategisk ressurs – en innføringsbok om organisasjonen og dens aktører, Bedriftsøkonomens forlag A/S

Skogstad Anders, (2000), Psykososiale faktorer k arbeidslivet, i Einarsen & Skogstad, red. Det gode Arbeidsmiljø, Bergen: Fagbokforlaget.

Wig Berg Bjarne, Sivertsen Haakon, 2004, Dugelige organisasjoner, TQM Center Norway i samarbeid med høgsolen i Telemark.

#### NETTADRESSER:

Derfor taper du på fattige amerikanere (10.08.2007), nedlastet 04.05.09 fra <http://e24.no/boers-og-finans/article1929425.ece>

Etablering av Glomfjord industripark (Uten dato), nedlastet 19.05.09 fra [http://mnu.no/?ac\\_id=101&ac\\_parent=1](http://mnu.no/?ac_id=101&ac_parent=1)

Informasjon Glomfjord industripark (uten dato), nedlastet 04.05.09 fra <http://www.glomfjordindustripark.no/>

Oversikt Glomfjord industripark (uten dato), nedlastet 14.02.09 fra

<http://www.glomfjordindustripark.no/sites/g/glomfjordindustripark.no/files/592006226.jpg>

Velkommen til Glomfjord industripark (13.11.06), nedlastet 04.05.09 fra

<http://www.glomfjordindustripark.no/wips/1600489261/module/articles/smId/1285196659/smTemplate/Hovedmal%20nyhet/>

EØS – avtalen, (05.10.07) nedlastet 01.05.09 fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/Regjeringen-Bondevik-II/ud/260246/2002/eos-avtalen.html?id=260398>

Hjemmesiden REC Group, (uten dato), nedlastet 04.05.09

fra [http://www.recgroup.com/default.asp?V\\_ITEM\\_ID=445](http://www.recgroup.com/default.asp?V_ITEM_ID=445)

REC Group `s Visjon og strategi, (uten dato), nedlastet 04.05.09 fra

[http://www.recgroup.com/default.asp?V\\_ITEM\\_ID=485](http://www.recgroup.com/default.asp?V_ITEM_ID=485)

Statistisk sentralbyrå, folkemengde 1.jan.2008, (uten dato) nedlastet 16.03.09 fra

<http://www.ssb.no/emner/02/02/folkendrkv/2007k4/hittil18.html>

Statistisk sentralbyrå, Igjen rekordstor folkeauke i Noreg, 1. jan 2009, (uten dato), nedlastet 24.02.09 fra <http://www.ssb.no/folkendrkv/>

Statistisk sentralbyrå folkemengde 1. Jan 2009, (uten dato), nedlastet 24.02.09 fra

<http://www.ssb.no/folkendrkv/2008k4/hittil18.html>

Statistisk sentralbyrå, Kraftigere konjunkturedgang i vente, (uten dato) nedlastet 13.05.09 fra

<http://www.ssb.no/vis/emner/08/05/kt/arkiv/art-2008-12-04-01.html>

Statistisk sentralbyrå, Personer 16 år og over, utdanningsnivå og bostedskommune 2007 (uten dato), nedlastet 16.03.09, <http://www.ssb.no/emner/04/01/utniv/tab-2008-08-21-02.html>

§1 – 1 e) Arbeidsmiljøloven, Inkluderende arbeidsliv, (01.06.05), nedlastet 01.05.09 fra

<http://www.stortinget.no/nn/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Odelstinget/2004-2005/inno-200405-100/5/#a1>

# Vedlegg 1

## Spørre guide (Ansatte REC Wafer mono)

Bakgrunnen til informanten?

- Fortelle om seg selv, formelle data?

### **Bakgrunn bedrift:**

- 1,3 milliarder investeres i utbygging i Glomfjord
- Utvide arbeidsstokken fra ca 70 til 180 (2007)

Hvilke overordna strategier ligger bak utvidelsen?

- Hvorfor ble Glomfjord valgt?

### **Rekruttering:**

Hvilke strategier ble valgt da denne rekrutteringsprosessen startet?

- Virksomhetsstrategi? Er den strategiske konkurransefaktoren, kompetanse, sett i forhold til kostnadsleder eller differensiering? Konsekvenser for valg av kompetanse?
- Ledelsesstrategi? HR managment, strategisk personalledelse eller tradisjonelt personalledelse?
- Planerlegging og valg av ”rett mann på rett sted”, starten, gjennomføringen?(hvem var med i planleggingsprosessen?)

Hadde REC som konsern/organisasjon strategier for rekruttering og i så fall kunne disse brukes?

- Lokal strategi?
- Alternativer?
- Hvilke fremgangsmåte?
- Hva var avgjørende for valg som blei gjort?

Hvilke kunnskap hadde bedriften om arbeidsmarkedet før denne rekrutteringsprosessen?

- Tilgang?
- Type kompetanse?



- Spesielle målgrupper?
- Personlighetstyper?

Positive og negative erfaringer/resultat?

Ser dere noen etiske problemer i forhold til rekrutteringsprosessen? FEM

- Etiske dilemmaer i forhold til ansette folk som allerede arbeidet innenfor andre hardt pressete yrkesområder?

### **Kompetanse:**

Hadde bedriften/ledelsen gjort seg opp noen tanker om hvilke behov for kompetanse bedriften hadde?

Fantes det andre rekrutteringsmuligheter når det gjaldt kompetanse innenfor industriparken?

- Meløy bedriftsservice?
- "kompetansepool"?

Ble det i rekrutteringsprosessen søkt etter ansatte med kompetanse? Og i så fall hvilke?

- Hvordan rekrutterte bedriften? Nav, hentet fra videregående skole, "headhunter" byråer, annonserte, høyskoler, osv.?

Har bedriften noen form for intern kompetanseutvikling? Og hadde dere slik kompetanseutvikling før rekrutteringsprosessen?

- Kan de ansatte påvirke kompetansekravene til bedriften?

Hva med en ekstern kompetanseutvikling?

- I form av kurs, skoler, osv.?

Positive og negative erfaringer/resultat?

### **Attraktivt arbeids- og læringsmiljø:**

Hva kan bedriften tilby en ansatt av:

- Utviklingsmuligheter
- Medbestemmelse (f.eks i forhold til utvikling av produksjonsprosessen, ellers i bedriften)
- Ansvar

- Karriere
- Sosialt miljø

Hvilke tiltak blir gjort for å beholde kompetansen i bedriften?

- Tiltak?

### **Omdømme:**

Bedriften:

Hva legger dere i ordet omdømme? Alle tre nivåer?

Hvordan ser bedriften på sitt omdømme i forhold til å trekke ansatte?

Kjenner samfunnet til Rec wafer mono og hva de produserer?

Hadde omdømme til bedriften noe å si i rekrutteringsprosessen?

- Hvordan ivaretar bedriften omdømme med tanke på fremtidig rekruttering?

### **Yrke:**

(Nøtteknekkeren)

Har omdømme til industriarbeideryrket noe å si for rekrutteringen?

- Merkbart i rekrutteringen?
- Endring i oppfatning av yrkesgruppen? Stolthet, positiv innstilling osv.
- Skiftgåing?
- Lønn?

Brukes betegnelsen industriarbeider? Eller brukes betegnelsene prosessoperatør, mekaniker, elektriker, ingeniør, osv.

Hvordan opplever dere interessen for å velge typiske industriarbeideryrker?

### **Sted:**

Hva slags omdømme har Glomfjord og Meløy kommune?

- Attraktivt? Positivt/negativt
- Natur?
- Industri?

Hadde omdømme til stedet (Glomfjord) og Meløy kommune noe å si for rekrutteringen?

## **Samarbeid/nettverk:**

Har bedriften hatt noen samarbeidspartnere i rekrutteringsprosessen?

- Hvilke samarbeidspartnere?
- Hvordan har samarbeidet vært?
- Hvilke av samarbeidspartnere har hatt størst betydning i prosessen?

## **Hva er oppnådd?**

- Evaluering av rekrutteringsprosessen i samarbeid med eventuelle aktører (hvis ja, er noen av erfaringene videreført til f.eks Nav, videregående skoler osv.)
- Hvilke strategier har hatt positiv innvirkning på prosessen
- Ble alle mål nådd?

## **Til slutt:**

I hvilke grad føler bedriften at rekrutteringsprosessen som bedriften har gjennomført har gitt resultat?

Er det noen form for samarbeid mellom bedriftene i industriparken når det gjelder ”utlån” av ansatte ved f.eks sykdom, store arbeidsmengder, behov for spisskompetanse osv.? Overskudd brukes i bedrifter med underskudd?

I disse dager er det veldig populært å tenke miljø. Hvilke strategier/ grep gjør bedriften i så måte?

- Produksjon
- Ekstern/intern

Hvordan har finanskrisa påvirket bedriften og prosessene med utvidelsen og rekrutteringen?

- Hvordan ser fremtiden ut?

# LØNN ER UT! OMDØMME ER INN

God lønn er ikke tilstrekkelig for å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft. Dagens arbeidsgivere må bygge renommé for at ansatte skal bli samt for å tiltrekke seg nye.



Et godt renommé kommer ikke over natten sier daglig leder Lars Inge Hoite i Activepeople.

Dette må kommuniseres klart ut i samfunnet, for på den måten bygge bedriftens omdømme og konkurransekraft om arbeidsstokken, sier daglig leder Lars Inge Hoite i Activepeople.

**Målrettet kommunikasjon** Merkevarebygging skjer innenfra og ut og handler om langsiktig og systematisk arbeid. Det dreier seg om å identifisere hva man står for og hva man ønsker å stå for fremover. Det innebærer også å se fremtidig behov og hvilken kompetanse man er avhengig av.

- Employer branding går ut på å overbevise eksterne målgrupper om at du er en arbeidsgiver som på et eller annet tidspunkt vil kunne være interessant for dem. Når rekrutteringsbehovet er der, vil de vite hvem du er og hva du står for, og du vil kunne møte dem med et tilbud som er tilpasset deres ønsker og behov. Da har du en helt annen plattform for en målrettet rekrutteringsprosess, enn om du hvier ut en annonse i et arbeidsmarked som ikke kjenner deg, med et budskap som potensielle kandidater overhodet ikke napper på. Ofte ser vi at de som

**Employer branding går ut på å overbevise eksterne målgrupper om at du er en arbeidsgiver som på et eller annet tidspunkt vil kunne være interessant for dem.**

har det svakeste brandet ender opp med å måtte betale mest i lønn og få de minst lojale medarbeiderne, sier Even Bolstad, daglig leder i HR Norge. Investering i en systematisk brandingprosess blir derfor fort peanøtter i den store sammenheng, legger han til.

Mennesker høyt på agendaen



Å ha og holde på de rette menneskene defineres som et sterkt konkurransefortrinn sier Even Bolstad Daglig leder HR Norge

"Gårsdagens" personalområde har utviklet seg til HR (human resources) og samspillet mellom HR og virksomhetenes strategiske agenda har blitt mye sterkere. HR orienterer seg i mye større grad til endringer i omgivelsene. Samtidig har virksomhetene tatt inn over seg hvor viktig det er med motiverte og kvalifiserte mennesker. Det er de som er

selve forutsetningen for at forretningsmessige strategier skal bevege seg fra flotte planer til konkrete resultater, presiserer HR Norge.

Investorer spør i stadig større grad hvor gode bedriften er i forhold til de menneskelige ressursene. Å ha og holde på de rette menneskene defineres som et sterkt konkurransefortrinn. Da blir men-

nesker tatt hensyn til - som den viktige konkurransefaktoren de er. Dette er den kyniske og positive etterfølgeren av utsagnet "mennesket er vår viktigste ressurs", som i mange tilfeller forble fraser og uforpliktende slush i ethvert personalpolitisk dokument. Mennesker er så til de grader kommet på topplidelsens agenda - ikke bare som en post i manuset foran talen på julebordet og en kostnad i regnskapet, men som en forutsetning for overlevelse og vekst, sier Bolstad.

**Mange dyktige "brandere"** Mange har allerede gjort en solid og god jobb - både innenfor offentlig og privat virksomhet. Toll og avgiftsdirektoratet er meget bevisst på hva de har av konkurransefordeler i et stadig tøffere arbeidsmarked, og spiller bevisst på det. Forsvaret har drevet em-

ployer branding i en årrekke, ut å vite at det er det de har gjort. Energibedriftenes Landsforening er eksempel på en bransjeorganisasjon som har gjort en strategisk jobb og hvor en hel bransje står sammen om å tiltrekke seg mest spennende ingeniører og andre de sårt trenger når en hel generasjon snart skal pensjoneres. Innen privat sektor ser vi at de store aktørene innen bygg- og entreprenørbransjen gjør en solid jobb, ikke minst har for eksempel Aker Kvæner fått mye og velfortjent positiv oppmerksomhet for de satsningene de har gjort. Et trekk som er interessant, er at de som har vært vant til å kunne velge og vrake attraktive kandidater, ikke lenger oppfattes som så attraktive. Samtidig er det andre virksomheter som er kraftig på vei opp, avslutter Bolstad.

TEKST: TRINE-LISE GJESDAL

Et godt renommé kommer ikke over natten som et "tak" for innfridde budsjetter. Et godt omdømme opparbeides over tid og må være vel fortjent. Sett i lys av mangel på kvalifisert arbeidskraft, har "Employer branding" - blitt et begrep på alles lepper. Den største, og kanskje viktigste, oppgaven som ligger til varemerkebyggingen er å holde på dem man har. Samtidig er det avgjørende å tenke langsiktig, for å tiltrekke seg nye kandidater, ved å tilpasse seg den kandidatmassen man ønsker.

Et velvære grunnpillaren for å skape godt omdømme er å ha engasjerte medarbeidere som snakker positivt om bedriften. Dette får man til gjennom å ta kulturbbygging på alvor. Ansatte må ha eierskap til bedriftens verdier og selv bidra til bedriftens identitet.



*Dignus' rådgivere har bakgrunn bl.a. som direktører, prosjektledere, forskere og utviklere innen IT. Vi er opptatt av fremdrift i prosessen: gjøre prosessen, så effektiv som mulig for at du skal få et godt og raskt resultat. Det sikrer at gode kandidater ikke forsvinner ut av prosessen.*

*Vi holder fokus på den enkelte oppdragsgiver. Vår erfaring, rådgivernes bakgrunn og våre referanser gir trygghet i prosessen for sluttresultatet.*

**Hvorfor finner DIGNUS bedre og flere kandidater enn du selv gjør?**

[www.dignus.no](http://www.dignus.no)

For presentasjon, ring DIGNUS 22 80 78 00:  
Tor-Egil Christensen [tor.egil@dignus.no](mailto:tor.egil@dignus.no)  
Harry S. Klein [harry@dignus.no](mailto:harry@dignus.no)

med den styrer en virksomhet og som samfunnsansvarlig.

**■ Tillitsskaperen.** En viktig rolle i organisasjonen er å bygge opp tillit og tillitsskap. Dette er en prosess som tar tid og krever en god kommunikasjon mellom leder og medarbeidere.

**■ Anerkjenneren.** Oppnå aksjerende og medarbeidere og forordningene som er nødvendige. Viser ham alle de gode resultatene som oppnås.

**■ Opplysningsgren.**

Har en positiv innstilling og er villig til å prøve nye løsninger. Dette er en viktig rolle i organisasjonen.

**■ Ansvarliggjøreren.** Oppnå aksjerende og medarbeidere og forordningene som er nødvendige. Viser ham alle de gode resultatene som oppnås.

**Ytre verdier**

Vakre ansatte gir ikke mer penger i kassen, viser svensk studie. Likevel er arbeidsgivere opptatt av hvordan folk ser ut.

Pene medarbeidere gjør ikke virksomheten mer lønnsom, viser en studie fra Karlstads universitet som er omtalt hos [expressen.se](http://expressen.se). Like fullt stiller arbeidsgivere høye krav til hvordan de ansatte skal se ut.

Henrietta Hazell, doktor i arbeidsvitenskap ved Karlstads universitet og medforfatter til studien, forteller til *Expressen* at en

tid der stadig flere har høy utdannelse, blir utseendet eller såkalt estetisk kompetanse stadig viktigere. Det viktigste for arbeidsgiverne er imidlertid ikke at de ansatte er pene, men at de ser sunne og friske ut.

– Dette er et krav som slår igjennom i alle bransjer, og det henger sammen med at arbeidsgivere er redd for kostnader i forbindelse med sykefravær sier Hazell til nyhetsbyrået TT.

For en del arbeidsgivere er imidlertid medarbeidernes språkbruk viktigere enn hvordan de ser ut.



Organisjonen oppfyller deres forventninger, ifølge forfatterne Peggy Brønn og Øyvind Ihlen...

**LEDERVERKTOY**

**5 gap å tette**

Dårlig omdømme kan undergrave hele virksomheten. Her er råd om hvordan du kan begrense krisene mot omdømmet.

- 1. Kunnskapsgapet.** Dette er et gap mellom interessentenes, eidra, kundenes og myndighetenes forventninger og ledelsens oppfatning av dem. Det oppstår når organisasjonen ikke kjenner interessentenes forventninger, ofte fordi de ikke følger med på de ulike feltets ved bæret kontakt og kommunikasjon mellom partene.
- 2. Standardgapet.** Dette er et gap mellom ledelsens oppfatning av interessentenes forventninger og organisasjonens atferd. Gapet kan tettes ved å investere i atferd på alle nivåer og gjøre den mest mulig sammenhengende og konsekvent på alle nivåer i organisasjonen.
- 3. Atferds-gapet.** Dette er et gap mellom atferdsbeskrivelsene og den atferden som faktisk oppvises. Skyldes mest urendre ansvar omdømmet i organisasjonen tettes ved å følge de samme prinsippene som gjelder for atferdsbeskrivelsen og oppnå høy avdekkelse.
- 4. Kommunikasjonsgapet.** Dette er et gap mellom utøst atferd og hva som formidles til interessentene. Organisasjonen har lovet noe som den kan holde. Skyldes oftest at den ikke vet hva den andre gjør i organisasjonen, og tettes helst ved klare ansvarsområder og klare roller for kommunikasjon.
- 5. Atferd-forventningsgapet.** Dette er et gap mellom interessentenes forventninger til atferd og den organisasjonen viser. Kan tid hvor organisasjonen ikke er i samsvar med den utmålte atferden på om virksomheten verne sine omdømme. Gapet tettes ved å identifisere og sette i verk de beste i verk tiltak selvstendig.

Interessenter i forhold til en virksomhet kan være deltakerne i et kunde leverandøren, politikere, andre aktører i næringslivet, staten og omdømmet noe som gjelder organisasjonens ytre miljø. Om dem kan derfor ikke styres, men de blir med i den, men man kan unngå å la dem sette begrensede omdømme. Ved å jobbe med å etablere et godt omdømme og over tid oppnå de beste resultatene sammen med omdømme, blir med andre ord et bilde av organisasjonens atferd.

Kilde: Brønn/Ihlen, *Åpen eller lukket? ette*, Palastgruppen, Zeinham og Berntsen, *Service*, alle trykket av Gyldendal Akademiske, 2008.

**Vis hvem du er**

**Aker ASA laget filmen «Nøtteknekkeren» for å vise hvem de er. Nå er også Teknisk Museum i gang med å knekke omdømmen etter.**

– Vi var i den situasjonen i 2003 at vi følte det var et stort gap mellom vår egen oppfatning av industrivirksomhet i Norge, og hva folk rundt oss mente om oss, forteller seniorpartner og EVP i Aker ASA, Geir Arne Draugeid.

**Knekket nøtten**  
 – For mange var det å sette seg til oss som å ti inn i volvedgangen. Men nå, når vi har lært oss hva omdømme betyr, kan vi se at det problemet vi hadde den gang, det var et omdømmeproblem, fortsetter han.

– Frem til 2003 gjennomførte selskapet et program for å vise fram hva selskapet gjorde, og prøve å få folk til å være stolte sammen med dem. Et synlig bevis på denne nye forståelsen for omdømmet kommer fram i reklamefilmen «Nøtteknekkeren» fra 2006.

**Vis hvem du er**  
 Den ble bare vist 16 ganger, men knapp noen har inngått å se den – eller glemme den. Ansatte i selskapet har oppgitt at filmen var viktigste grunnen til at de søkte seg til Aker, kan Draugeid fortelle.

– Vi tror derfor at omdømme er

viktig – både å forankre, bygge og vedlikeholde. Men som forfatterne sier, vi tror ikke vi kan skape det og styre det. Vi kan bare vise hvem vi er, avslutter han.

**Handler om tillit**  
 Fra den andre siden av Oslo, på stiftelsen Teknisk Museum, kan kommunikasjonsjef Kathrine Daniloff fortelle at de er godt i gang med å legge grunnlag for et godt omdømme.

– Jeg tror det hele handler om tillit, at vi kommuniserer hva vi faktisk gjør og forteller om det på en slik måte at folk får tillit til oss. Hos oss har vi sagt det slik, at vi skaper verdier i et verdiskapstet. Av dette følger at omdømme er den viktigste verdidriveren vår. Dette ligger også til grunn for vår kommunikasjonsstrategi Daniloff. I fjor søkte besøkstallet med nesten 60 prosent.

**Flere lederverktoy finner du på [ukeavisenledelse.no](http://ukeavisenledelse.no)**