

MASTEROPPGAVE

Emnekode:
BE323E

Navn på kandidater:
Desirée Høgmo og Kjartan Ridderseth

Rekrutterer virksomheter i Vestvågøy
etter en strategisk forankret plan, eller
foregår rekruttering etter løpende behov?

Dato: 25.05.18

Totalt antall sider: 90

FORORD

Denne masteroppgaven representerer den avsluttende delen av vår studie innen Master of Business and Administration ved Handelshøgskolen, Nord Universitetet. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Denne oppgaven har gitt oss god faglig innsikt på de berørte områdene, og vi har lært mye av denne prosessen. Vi sitter i dag med mer kunnskap og kompetanse på flere temaer som vi sikkert ikke ville ha lært så inngående hadde det ikke vært for at vi skrev denne oppgaven. Vi vil takke alle som har bidratt til at vi har klart å ferdigstille denne oppgaven.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Peer Jacob Svenkerud, som har vært en viktig ressurs for oss og har veiledet oss fra start til slutt. Takk for tilbakemeldinger, forslag til forbedring og lykkeønskninger.

En stor takk til informantene fra Insula, Vestvågøy Kommune, Nordlandssykehuset Lofoten og Bo for To som tok seg tid i en travel hverdag og lånte oss av deres dyrebare tid.

Dette gav oss stor innsikt og kunnskap i forbindelse med deres rekrutteringsarbeid. Det har vært lærerikt, spennende og veldig interessant. Denne oppgaven hadde ikke blitt den samme uten deres bidrag.

Videre vil vi takke våre fantastisk tålmodige barn i familien i Harstad og familien på Gravdal, nå er vi endelig ferdige med leksene våre! Vi vil også takke våre kjære på hver vår kant, takk for ekstra innsats på hjemmebane slik at vi har kunnet gjennomføre dette studiet. Dere er gull!

Gravdal og Harstad
25.05.18

Desirée Skjerpen Høgmo og Kjartan Ridderseth

SAMMENDRAG

Vår erfaring viser at mye rekruttering går på bekjentskap, ved interne opprykk og lite ved fremtidsrettet planlegging. I dagens arbeidsmarked er det viktig å ha et bevisst forhold til de menneskelige ressursene i virksomhetene både i form av utviklingspotensialet og i et konkurranseperspektiv, men også som virksomhetenes viktigste ressurs i sin helhet.

Hensikten med vår masteroppgave har vært å undersøke om virksomheter rekrutterer etter strategisk planverk eller om dette foregår mer tilfeldig. Vi ønsket også å undersøke om virksomhetens beliggenhet påvirker rekrutteringsprosessen. Videre var vi nysgjerrige på om en endret rekrutteringsstrategi ved arbeidssøkere som hadde tilknytning til stedet i forhold til arbeidssøkere som ikke hadde tilknytning til stedet.

Gjennom studier av teori og et innblikk i tre utvalgte virksomheter til undersøkelsesenheter, har vi som mål med vårt arbeid å skaffe oss relevant kunnskap og økt forståelse for utfordringen i vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

I vår oppgave har vi i all hovedsak benyttet oss av kvalitativ metode gjennom intervju. I forkant av intervjuene har vi gjennomført en litteraturstudie for å styrke eget kunnskapsgrunnlag på feltet vi skulle undersøke. Intervjuene ble utført med informanter i tre virksomheter med lokalisasjon Vestvågøy i Lofoten. I tillegg til undersøkelsen har vi belyst og besvart vår problemstilling og våre forskningsspørsmål gjennom studier av litteratur, inkludert relevante fagartikler. Vi valgte også å sette oss inn i et prosjekt som heter Bo i Lofoten, som har forsket på tilsvarende problemstilling lokalt. Der fikk vi være med på flere av deres møter med lokale virksomheter, der nettopp utfordringer, muligheter og ikke minst tiltak i forbindelse med rekruttering i Lofoten ble presentert og drøftet.

Vi påpeker at vi i vår oppgave ikke vil klare å få frem alle nyanser og sammenhenger som vi kunne fått med en bredere og mer inngående studie.

I vår litteraturstudie fant vi mye god forskning om rekruttering og hvordan dette strategisk bør forankres og organiseres. Vi fant at forankret og gjennomarbeidete rekrutteringsplaner, vil kunne bidra til å skape enda mer engasjerte og stolte medarbeidere som bevisst eller ubevisst

bidrar til å påvirke organisasjonens omdømme og attraktivitet. Vi har sett at godt strategisk arbeid vil kunne danne grunnlaget for å utvikle virksomheters attraktivitet samt bygge opp og opprettholde eget konkurransefortrinn.

Hvordan jobber våre tre undersøkelsesenheter med strategisk planverk i forhold til rekruttering? Ved å sette fokus på strategisk planverk i forbindelse med rekruttering, kan virksomheter i større grad fremstå som attraktive for den eller de målgruppene virksomhetene ønsker å rekruttere fra. Systematisk arbeid med rekruttering og et bevisst arbeid i forhold til eget planverk vil kunne bidra til at virksomhetene fremstår som innovative og moderne og slik klarer å rekruttere de best kvalifiserte medarbeiderne.

Med bakgrunn i dette ville vi se om virksomhetene arbeidet i tråd med eller uavhengig av hva forskning og teori beskriver og om virksomhetene eventuelt hadde forankret dette på et overordnet strategisk plan. Vi ville også se på hvordan, og om virksomhetens beliggenhet påvirket rekrutteringsprosessen.

Når det gjelder rekruttering fant vi ut at det er av betydning at organisasjonen har utført en best mulig analyse av hva som kan trekke til seg den kompetansen man har behov for. Ledelsen i virksomheter har en sentral rolle i forhold til å påse at rekrutteringsplaner blir utarbeidet og fulgt. Det vi fant var at leder ofte har mangelfull kompetanse til å utføre denne oppgaven og at rekrutteringsansvaret ofte blir spredd ut på for mange ansatte slik at ingen blir riktig gode på dette.

Vi fant også at rekrutteringsprosessen påvirkes av stedets beliggenhet. Vestvågøy og Lofoten er blitt et varemerke og en turistmagnet som svært mange tiltrekkes til. Våre tre virksomheter hadde noe ulik oppfatning av om dette var positivt eller ikke, men to av tre bruker dette til sin fordel i rekrutteringen. Faren er at en ved bruk av for mye naturbilder tiltrekker feil målgruppe og havner i tursitfellen. Vi fant også at dagens rekruttering via media, må være innovativ samt at en må tenke merkevarebygging og markedsføring også under rekrutteringsprosessen.

Vi presenterer vår konklusjon til sist i oppgaven og vil også komme med noen forslag til videre forskning. Vi mener at dersom vår anbefaling i konklusjonen etterleves, vil dette kunne påvirke rekrutteringen i positiv retning. Vår masteroppgave tilfører kunnskap om et aktuelt

tema for rekrutteringsprosessene i Vestvågøy og utfordringer som arbeidsgivere noen ganger står i. Oppgaven vil på denne måten være aktuell, ikke bare for oss, men også for virksomhetsledere og personer med ansvar for rekruttering i virksomheter i Vestvågøy.

INNHALDSFORTEGNELSE

FIGUR OG TABELLOVERSIKT	8
OVERSIKT OVER VEDLEGG	8
KAPITTEL 1-INTRODUKSJON	9
1.1 Formål	11
1.2 Aktualisering og valg av problemstilling	11
1.3 Avgrensning	12
1.4 Beskrivelse av struktur for gjennomføring av oppgaven	12
1.5 Beskrivelse av valgt sted, Vestvågøy	13
KAPITTEL 2- REKRUTTERING	16
2.1 Rekruttering, hva er det?	16
2.2 Faktorer som påvirker rekrutteringen	17
2.3 Intern og ekstern rekruttering	19
2.4 Administrasjon og ledelse, myter og realiteter i et rekrutteringsperspektiv	20
2.5 Litt rekrutteringsjuss	22
2.6 Medier og rekrutteringskilder	24
KAPITTEL 3- STRATEGI OG PLANARBEID	26
3.1 Strategi	26
3.2 Bemanningsplan	27
3.3 Incentivsystemer	29
3.4 Konkurransefortrinn	30

KAPITTEL 4- METODISK FRAMGANGSMÅTE OG ANALYSE	31
4.1 Forskningsfilosofi	33
4.2 Forskningstilnærming	33
4.3 Forskningsstrategi	34
4.4 Datainnsamling	34
4.5 Tidshorisont	37
4.6 Informanter	37
4.7 Dataanalyse	38
4.8 Datakvalitet	40
4.9 Etske betraktninger og etske avveininger	41
KAPITTEL 5- FUNN OG DRØFTING	43
5.1 Virksomhetenes bakgrunn- organisering og størrelse	43
5.2 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 1	46
5.3 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 2	49
5.4 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 3	51
5.5 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 4	53
5.6 Rekrutteringsprosessen- Antakelse	57
5.7 Hovedfunn	58
5.7.1 Konkurransfordelen med strategiske rekrutteringsplaner	58
5.7.2 Tidsberegning av strategiske rekrutteringsplaner	59
5.7.3 Turistnæringen	59
KAPITTEL 6- AVSLUTNING	61
6.1 Hvordan finner man riktig kandidat for et fremtidig behov for arbeidskraft?	61
6.2 Hvordan påvirkes prosessen av sted?	62
6.3 Er rekrutteringen av en tilbakeflytter ulik rekrutteringen av en kandidat fra et annet sted?	63
6.4 Konklusjon	64
6.5 Begrensninger med den metodiske utformingen	67
6.6 Forslag til videre forskning og utredning	69

REFERANSELISTE	70
WEB REFERANSER	73
VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	74
VEDLEGG 2- ANALYSEKART ETTER INTERVJU	76
VEDLEGG 3- ANALYSESTATISTIKK	87

FIGUR OG TABELLOVERSIKT

Figurer:

- Figur 2.2 Faktorer som påvirker rekrutteringen
- Figur 4.0 The Research union- Forskningsløken
- Figur 4.1 Diagram over forskningsnivåene og tilnærmingene
- Figur 4.4 Flytskjema datainnsamlingsmetode
- Figur 4.7 Flytskjema prosess analyse data

Tabeller:

- Tabell 1.0 Samlet antall virksomheter i Norge
- Tabell 1.5 Aldersfordeling
- Tabell 1.5.1 Hva innbyggerne arbeider med

OVERSIKT OVER VEDLEGG

- Vedlegg 1: Intervjuguide
- Vedlegg 2: Analysekart
- Vedlegg 3: Analysestatistikk

1. INTRODUKSJON

"En grundig og vel gjennomtenkt rekrutteringsprosess kan bidra til å skape gode arbeidsplasser der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres og arbeidstakerens yrkesstolthet styrkes. I siste instans vil systematiske rekrutteringsprosesser være et bidrag til virksomhetens overlevelses- og konkurranseevne " Fredriksen og Sørebø, Magma Dato: (3/2013 s.42-53)

Gjennom jobb og studier har vi fått en økende nysgjerrighet på hvordan rekruttering til offentlige og private virksomheter i Nordland fungerer. Mange virksomheter, små, store, offentlige og private, får antakelig på et eller annet tidspunkt behov for å rekruttere medarbeidere til sin virksomhet. En kan bare se til nevnt fylke som har et arbeidsmarked som er bredt og variert med sine mange virksomheter. En kan tenke seg at det krever en enorm mengde kompetanse og arbeidskraft for å dekke behovet til disse virksomhetene. Enkelte fagområder og virksomheter er antakelig mer mettet enn andre som kan ha store utfordringer med å rekruttere arbeidskraft til virksomheten. I følge Statistisk Sentralbyrå ser antall virksomheter samlet for Norge pr 20.01.2017 slik ut. Antall virksomheter etter størrelse:

Tabell 1.0: Samlet antall virksomheter i Norge pr 20.01.2017 er 565 000

	2017			Endring i prosent
	Antall virksomheter	Prosent		2016 - 2017
Alle størrelsesgrupper	565 054	100,0	1,1	
Ingen ansatte	369 630	65,4	0,9	
1-4 ansatte	95 307	16,9	4,4	
5-9 ansatte	41 085	7,3	-0,2	
10-19 ansatte	29 324	5,2	-1,0	
20-49 ansatte	20 359	3,6	-1,7	
50-99 ansatte	5 916	1,0	-4,3	
100 - 249 ansatte	2 689	0,5	-3,6	
250 ansatte og over	744	0,1	-5,3	

Kilde: Statistisk sentralbyrå publisert 20. januar 2017

- Den største hovednæringen var varehandel og reparasjon av motorvogner. Omtrent 13 prosent av virksomhetene tilhørte denne næringen.
- 8 av 10 virksomheter hadde fire eller færre ansatte. Innenfor jordbruk, skogbruk og fiske hadde hele 98 prosent under fem ansatte.
- Det var betydelige sektorielle forskjeller i antall virksomheter. Virksomheter i ikke-finansiell sektor utgjorde nær halvparten av alle virksomheter. Husholdningene hadde også en betydelig andel av virksomhetene, og til sammen var ni av ti virksomheter enten i husholdningssektoren eller i ikke-finansiell sektor.
- På landsbasis tilhørte om lag 5 prosent av virksomhetene innenfor offentlig forvaltning. I Oslo utgjorde forvaltningen 2,2 prosent av det totale antallet virksomheter, mens andelen var på 11,1 prosent i Finnmark. (Statistisk sentralbyrå)

I Nordland var det til samme tidspunkt 24 644 virksomheter. 14 664 hadde ingen ansatte, 4659 hadde 1-4 ansatte, 2238 hadde 5-9 ansatte, 1639 hadde 10-19 ansatte, 1044 hadde 20-49 ansatte, 268 hadde 50-99 ansatte 113 hadde 100-249 ansatte, 19 hadde 250 eller flere ansatte (Statistisk sentralbyrå).

Virksomhetene som trenger arbeidskraft, er som en ser, mange og varierte. Disse virksomhetene er avhengige av tilgang på relevant kompetanse og arbeidskraft for å kunne skape et solide konkurransefortrinn for virksomheten. Hvis en ikke klarer dette kan det i verste fall bety vinn eller forsvinn for de virksomhetene det gjelder.

Vi har en opplevelse av at det kan være utfordrende å rekruttere medarbeidere til virksomheter i Nordland, samtidig som vi kan tenke oss til at dette er utfordrende andre steder i Norge også. Vi ønsker dermed å utarbeide et studie om rekruttering til virksomheter i et område i Nordland med faktorer som påvirker dette.

1.1 Formål

I følge Ployhart (2006) er medarbeiderne virksomhetens viktigste ressurs, og dermed er rekruttering av medarbeidere en av virksomhetens mest kritiske prosesser. En grundig og vel gjennomtenkt rekrutteringsprosess kan bidra til å skape gode arbeidsplasser der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres og arbeidstakerens yrkesstolthet styrkes. I siste instans vil strategiske rekrutteringsprosesser være et bidrag til virksomhetens overlevelses- og konkurransevne. Andre undersøkelser viser imidlertid at ledere i dagens virksomheter ikke har god nok forståelse av rekrutteringsprosesser og følgelig ikke er i stand til å utnytte denne kilden til et potensielt konkurransefortrinn, Ployhart (2006).

1.2 Aktualisering og valg av problemstilling og forskningsspørsmål

Siden medarbeiderne anses å være virksomhetens viktigste ressurs, antar vi at rekruttering av ny arbeidskraft er en avgjørende og viktig prosess for virksomhetens fungering, konkurransevne og overlevelsevne. Derimot er vi mer usikre på om dette anses som viktige prosesser i de ulike virksomhetene og hvordan organiseres dette samt hvilke strategier ligger bak rekrutteringen. Vi antar at det er mange ytre og indre faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen i positiv eller negativ retning. Eksempler på dette kan være: hvilken kompetanse er det en er på jakt etter og hvordan er tilgangen til denne kompetansen, har virksomhetene en strategi for rekrutteringen og hvilken strategi benyttes, hvordan er virksomhetens beliggenhet og attraktivitet, og hvordan kompetanse har lederne som skal ivareta disse prosessene?

Flere av nevnte faktorer er både spennende og interessante samtidig som de bidrar til et grunnlag for videre spissing mot en aktuell problemstilling. Vi er begge fra Nordland og ønsker dermed å se dette i et Nord Norsk perspektiv med fokus på hvordan virksomheter rekrutterer og velger ut arbeidskraft, og om virksomhetens lokalisasjon påvirker prosessen. For å begrense problemstillingen har vi valgt å holde oss til et begrenset område i Nordland, Vestvågøy. Med bakgrunn i dette har vi utformet følgende problemstilling:

Rekrutterer virksomheter i Vestvågøy etter en strategisk forankret plan, eller foregår rekruttering etter løpende behov?

For å konkretisere problemstillingen og gjøre den forskbar bruker vi følgende tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan finner man riktig kandidat for et fremtidig behov for arbeidskraft?
2. Hvordan påvirkes prosessen av sted?
3. Er rekrutteringen av en tilbakeflytter ulik rekrutteringen av en kandidat fra et annet sted?

1.3 Avgrensning

I forbindelse med en rekrutteringsprosess ligger mange interessante problemstillinger, det blir dermed svært viktig å holde fokus på valgt problemstilling og hele tiden bruke hjelpespørsmål for å holde den røde tråden. I en rekrutteringsprosess berøres områder som ledelse, omdømme, trivsel, strategier, arbeidsoppgaver, markedsføring og geografiske faktorer. Vi kommer ikke til å gå i dybden på områdene ledelse, omdømme og arbeidsoppgaver. Vi mener at våre tre valgte forskningsspørsmål hjelper oss å begrense hovedfunnene i studieprosessen og dermed gir oss mulighet til å ha fokus på de detaljer som er relevant for problemstillingen og forskningsspørsmålene. En velger også å avgrense studien geografisk til ett konkret område i Nordland, Vestvågøy.

1.4 Beskrivelse av struktur for gjennomføring av oppgaven

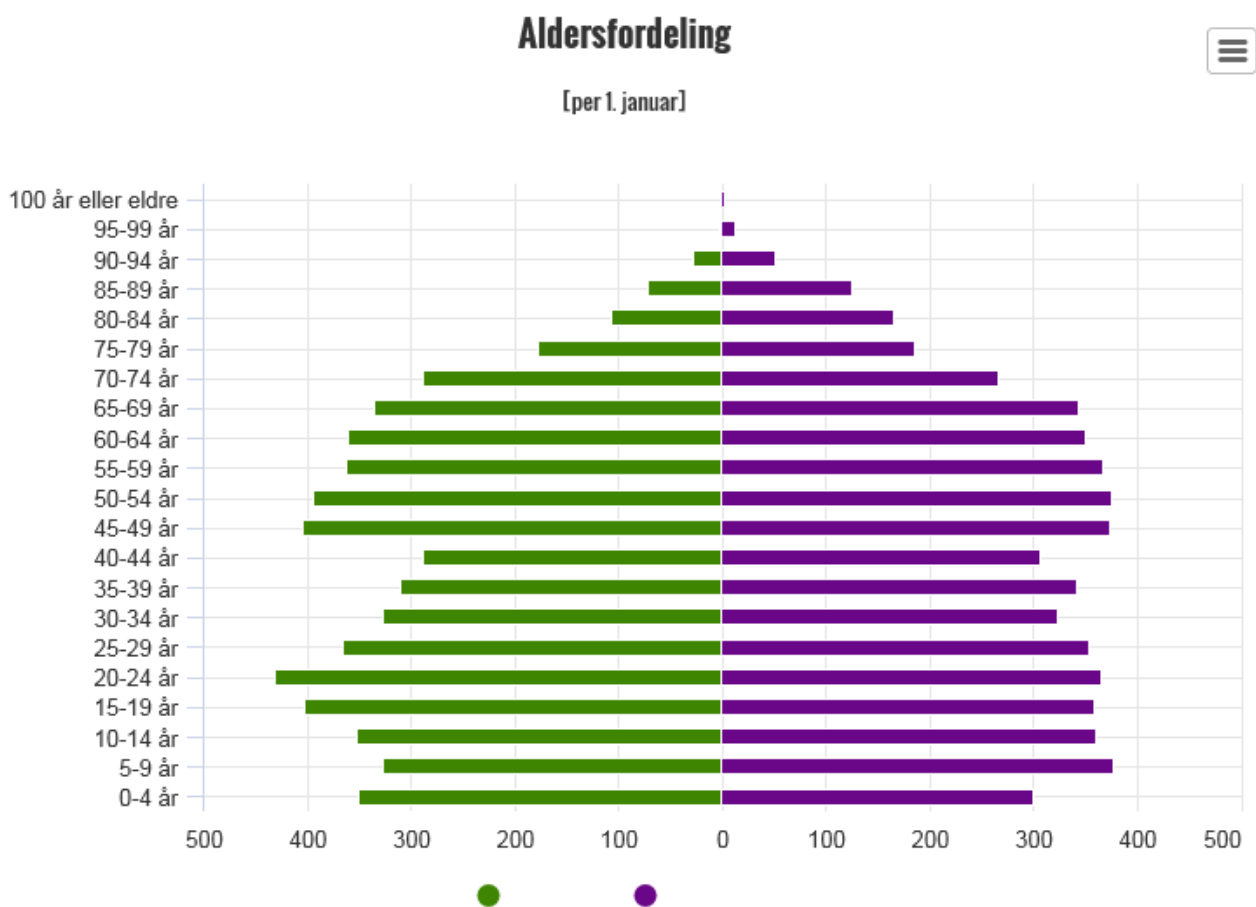
Etter at problemstillingen og forskningsspørsmålene er avklart, skal vi gjennomføre en kvalitativ forskningsstudie. Med bakgrunn i forskningsstudien og teoristudier, skal vi gjennomføre intervjuer blant HR-ansatte som jobber med rekruttering. Når dette er gjort, skal alle data som er kommet inn sammenstilles og fortettes, for deretter å fortolkes og analyseres. Til slutt vil vi i oppgaven oppsummere og konklusjonen vil bli trukket. Vi vil også komme med anbefalinger både til vår undersøkelse og til eventuelt ny forskning der vi finner dette relevant.

1.5 Beskrivelse av valgt sted, Vestvågøy

Bakgrunnen for at vi valgte Vestvågøy som sted er at Vestvågøy er et spennende område å utføre denne studien på. For å vise litt av Vestvågøy sin befolkningsmessige størrelse og aldersfordeling, har vi hentet informasjon fra Statistisk Sentralbyrå til følgende kapittel. Disse tallene er sist oppdatert januar 2017.

Vestvågøy ligger nord i landet og er å anse som en middels stor kommune i norsk sammenheng med sine 11397 innbyggere, den er også en del av øyriket Lofoten som på flere områder er blitt et anerkjent varemerke. For å få en forståelse av hvor mange yrkesaktive innbyggere som bor i Vestvågøy, fant vi på Statistisk Sentralbyrå oversikt over aldersfordeling og hvilke områder innbyggerne arbeider på.

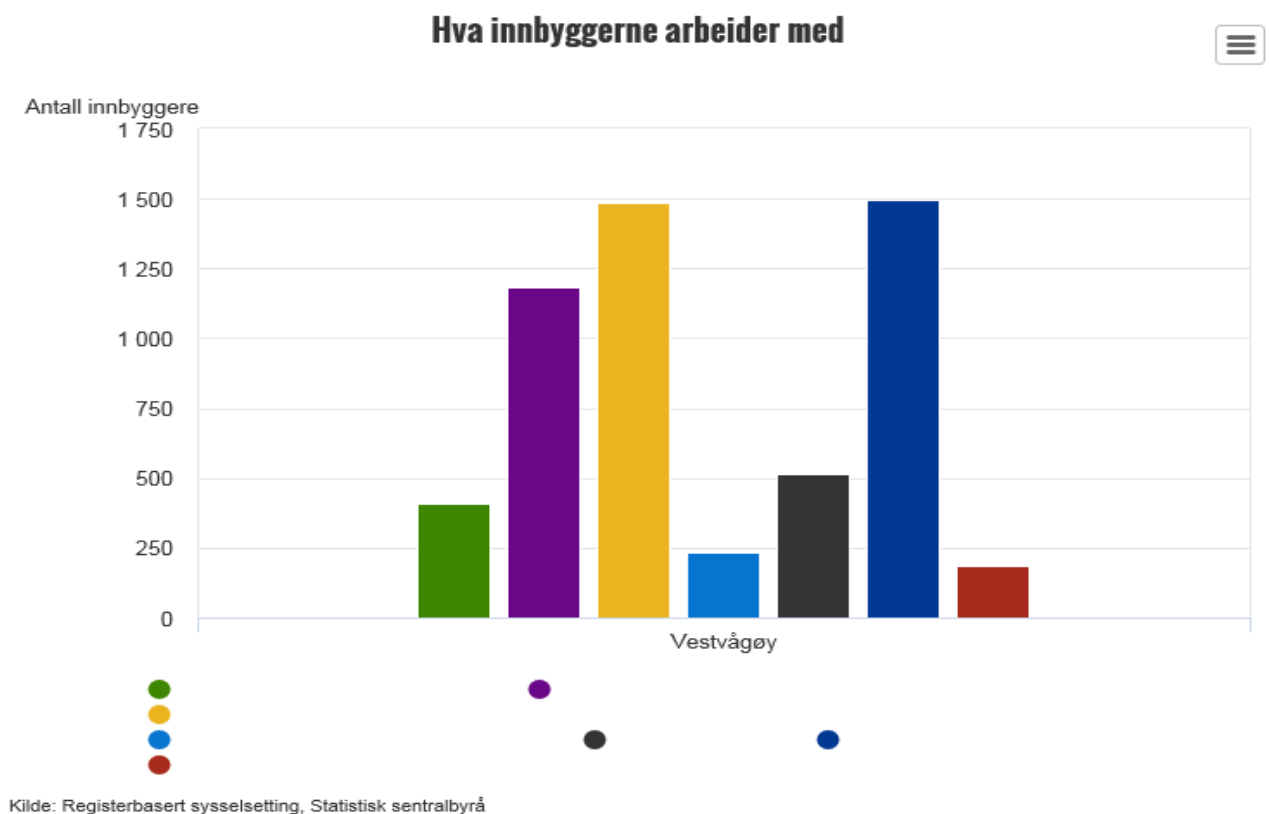
Tabell 1.5 Aldersfordeling:



Kilde: Folkemengde, Statistisk sentralbyrå

Som en ser av aldersfordelingen er det 3184 menn i yrkesaktiv alder og 3485 kvinner. Det skulle tilsi at samlet antall innbyggere i yrkesaktiv alder 20-69 år er 6669. Så vet vi at flere av disse ikke er jobb da noen har førtidspensjonert seg, er uføre, har vært hjemmeværende eller annet. Dermed er det reelle tallet yrkesaktive mye lavere. Hvis vi ser på neste statistikk, kan det se ut som ca 5575 av innbyggerne er yrkesaktive.

Tabell 1.5.1 Hva innbyggerne arbeider med:



Grønn: Jordbruk, skog og fiske

Gul: Varehandel, hotell og restaurant, samferdsel, finans tjenester, forretningsmessig tjeneste og eiendom

Lys blå: Off. adm, forsvar, sosialforsikring

Brun: Personlig tjenesteyting

Lilla: Sekundærnæringer

Sort: Undervisning

Blå: Helse og sosialtjenester

Vi ser at de tre største virksomhetsområdene i denne tabellen er;

- Den gule søylen som representerer varehandel, hotell og restaurant, samferdsel, finans tjenester, forretningsmessig tjeneste og eiendom.
- Den blå søyle som representerer helse og sosialtjenester
- Den lilla som representerer sekundærnæring.

Samtidig kan en tenke at det er begrenset hvor mange som f.eks. kan være virksomme som lærere med et såpass lavt befolkningsgrunnlag. Dermed vil det være usannsynlig at denne grafen ville vært særlig høyere enn de 500 som en finner der. Det samme gjelder offentlig administrasjon og personlig tjenesteyting. Vi hadde nok trodd at jordbruk, skog og fiske var høyere, da Vestvågøy er en kommune med omfattende jordbruksarealer, samt en frodig fiskerinæring.

2. REKRUTTERING

Det er skrevet relativt mye teori om rekruttering og hvordan en bør organisere rekrutteringsprosessen. Vi skal nå se på rekruttering som fenomen og de faktorer som påvirker denne.

2.1 Rekruttering, hva er det?

«Rekruttering er å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling.» Grimsø (2004:55).

«Ordet *rekruttere* kommer opprinnelig fra franske *recrute* et militært ord som handlet om å skaffe forsyninger til veie. I senere år har ordet også fått en mer allmenn betydning, *innrulling*» (Norsk leksikon). Hvis en tar et kjapt søk på Google.no så får en opp 1.2 millioner treff på ordet rekruttering. Wikipedia forklarer rekruttering slik: «Rekruttering betyr å skape tilgang, tilvekst eller fornyelse i en organisasjon eller en virksomhet».

Vi registrerer at begrepet rekruttering benyttes av mange som en samlebetegnelse både for å fremskaffe søkere til ulike stillinger, samt det å velge mellom de ulike søkerne. Dette underbygges også av Grimsø (2004) som påpeker om at rekruttering i norsk sammenheng brukes som en overordnet betegnelse som ikke klart skiller mellom det å opparbeide en base av jobbsøkere, og det å foreta utvalg blant disse søkerne Grimsø (2004). Det er viktig å skille mellom utvalg av søkerne og selve rekrutteringsprosessen. Orlitzky (2007) mener at seleksjon handler om å velge ut (selektere, latinsk *seligere: å velge*) den kandidaten som egner seg best for stillingen, mens rekruttering handler om å gjøre nettopp denne seleksjonen mulig, Orlitzky (2007). En grundig og vel gjennomtenkt rekrutteringsprosess kan bidra til å skape gode arbeidsplasser der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres og arbeidstakerens yrkesstolthet styrkes. I siste instans vil systematiske rekrutteringsprosesser være et bidrag til virksomhetens overlevelses- og konkurransevne, Fredriksen og Sørebo (2013).

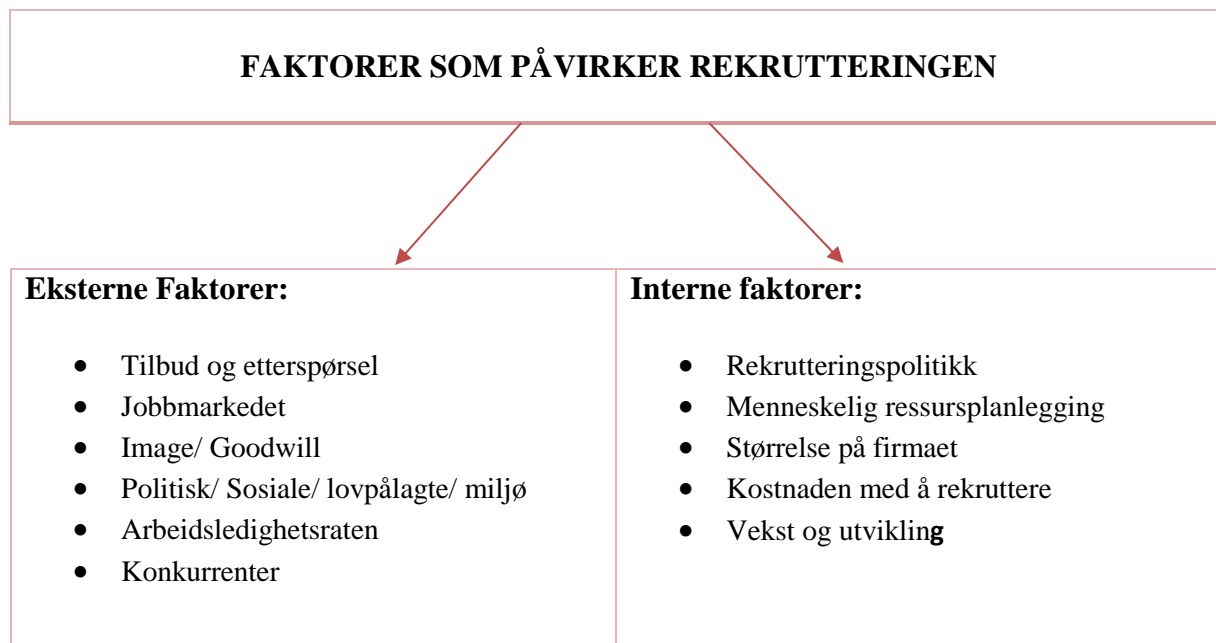
Rekruttering kan også forklares som en prosess der det klarlegges hvilke kompetansebehov virksomheten har. Denne avklaringen bør omfatte en grundig jobbanalyse, med påfølgende spesifisering av krav til hvilken kompetanse, egenskaper og utdanning en nyansatt må ha, og

hva som er ønskede kvalifikasjoner og egenskaper. En går så ut i arbeidsmarkedet for å finne kandidater til stillingen. Dette kan blant annet gjøres ved å søke etter medarbeidere gjennom medier og kanaler som er best mulig egnet til å nå de menneskene organisasjonen ønsker å tiltrekke seg (Jacobsen og Thorsvik, 2015.) I sin enkleste form, slik vi forstår det, handler rekruttering om å skaffe tilgjengelig arbeidskraft til ledige jobber.

2.2 Faktorer som påvirker rekrutteringen

Grimlø (2004) hevder at rekruttering omfatter strategier og metoder for å tiltrekke seg egnede søkere. Virksomhetens rekrutteringsstrategi vil være avgjørende for om den klarer å tiltrekke seg de riktige søkerne. Så hvilke faktorer påvirker rekrutteringen? I Kapse (2012) fant vi et diagram der han har satt inn de faktorer han mener er de viktigste påvirkningsfaktorene. Interne faktorer er de som virksomheten selv kan kontrollere, de eksterne kan en ikke kontrollere på samme måte, Kapse (2012):

Tabell 2.2 Faktorer som påvirker rekrutteringen



Faktorer som påvirker rekrutteringen, Kapse (2012)

I utgangspunktet så er godt planlagte rekrutteringskampanjer og dyktighet hos den som rekrutterer det viktigste elementet for å lykkes med rekrutteringen. Forskning viser derimot at dette ikke er nok alene. Grimsø (2004) viser til flere forhold som er viktig å ha fokus på. Hun sier at klare organisasjonsforhold er alfa omega for å lykkes. Hun gjorde i 2003 en undersøkelse der hun gikk ut å spurte studenter hva som var viktig for dem når de skulle ut å velge jobb og arbeidsgiver etter endt studie. Så mange som 64 av de spurte mente det var svært viktig at stillingen kunne tilby interessante arbeidsoppgaver. Godt sosialt arbeidsmiljø var også svært viktig for 59, mens bare 35 mente det var svært viktig med god personalpolitikk. På spørsmål om lønn var det bare 14 som mente dette var svært viktig. Muligheter for personlig utvikling var viktig for 41, mens bedriftens renommé kun var viktig for 10 av de spurte, Grimsø (2004).

Jakobsen og Thorsvik viser til behovsteorien som et bidrag innenfor teorien om hva som påvirker rekrutteringen. Dette med fokus på hva som underbevisst tiltrekker søkerne. De satte behovene inn i et belønningssystemet der de hevder at personer motiveres til å handle når de ser muligheten til å dekke sine behov. Det kan være bedre lønn, bedre sosiale forhold, positive tilbakemeldinger fra ledere/ ansatte. Behovspyramiden betraktes som en overgang mellom indre og ytre belønning. Ytre belønning er knyttet til høyere lønn, høyere stilling og status, sterkere jobbsikkerhet. Indre belønning er knyttet til følelsen av å gjøre noe godt, utvikle seg som menneske samt å lære å anvende et bredt spekter av ferdigheter.

I dagens lønns- og karrieresystemer er det mest fokus på ytre belønning. Indre belønning er noe som i litteraturen beskrives som noe organisasjonen kan legge til rette for, slik at ansatte utvikler seg i jobben. Dermed vil vi kunne anta at en arbeidssøker i første omgang tiltrekkes av den ytre belønningen, men under intervju også vil kunne stille krav til framtidig indre belønning.

Litteraturen viser likevel sterkest til at for at virksomheter skal kunne lykkes med rekrutteringen må en ha kunnskap om mer enn metoder og teknikker. Det er nødvendig med kunnskap om ulike forhold i samfunnet og i egen virksomhet som direkte er med på å påvirke rekrutteringen, Martinsen Øyvind Lund, i Grimsø (2004). Dagens forskning viser at ledere i ulike virksomheter svært ofte ikke har tilstrekkelig kunnskap om rekrutteringsprosessen, noe

som igjen gjør at de samme virksomhetene mister fordelene ved å rekruttere de riktige medarbeiderne. Grimsø (2005) viser til at rekruttering bør være et strategisk valg basert på virksomhetens overordnede strategi og målsetning. Nordhaug sier "i konkurranse om den beste arbeidskraften er det viktig å være proaktiv i sin rekruttering", Nordhaug (100:2002).

2.3 Intern og ekstern rekruttering

Intern rekruttering, også kalt det interne arbeidsmarkedet, dekkes av medarbeiderne som allerede er ansatt i bedriften. De kan enten konkurrere om ledige stillinger på lik linje med eksterne aktører, eller på et mer fordelaktig grunnlag. Valg av ekstern eller intern utlysning er tuftet på strategi og personalpolitiske beslutninger.

Som regel inneholder en personalpolitikk bestemmelser om når en stilling skal lyses ut eksternt eller internt. Wiklund-Hansen og Weyergang-Nilsen er tilhengere av å kunnngjøre stillingene internt samtidig som stillingene lyses ut eksternt. I følge dem sier dette noe om virksomhetenes vilje til å til å gi egne ansatte muligheten til utvikling og karrieresprang internt i virksomheten. I 2002 ble det lovpålagt at arbeidsgiver skal informere sine ansatte om stillinger som lyses ut samtidig som en må ta hensyn til fortrinnsretten, Wiklund-Hansen, Weyergang-Nilsen (2007).

Hvis arbeidsgiver velger intern rekruttering, gir en ofte ansatte muligheten til å bevege seg oppover i en hierarkisk organisering. Det som kjennetegner intern rekruttering, er at en oftest ikke søker bare for å dekke en stilling, men dette er planlagt av arbeidsgiver over år. Det kan dreie som om både nyopprettede stillinger forbundet med fremtidig økning i aktivitet, eller forventet avgang ved for eksempel pensjonerings. Intern rekruttering krever ofte av organisasjonen både opplæring, jobbrotering, arbeidsutforming og utvikling m.m. Grimsø (2004).

Grimsø (2004) beskriver intern rekruttering som en motiverende faktor for ansatte i virksomheten. Innsats belønnes med videre kvalifisering og opprykk. På den annen side kan en da si at en mister muligheten til å tilføre kvalifisert arbeidskraft som kan utvikle

virksomheten og gi virksomheten nødvendig konkurransefortrinn. En ekstern rekruttering vil bidra til at den ansatte ikke er innavlet i organisasjonens eksisterende kultur, og dermed kan tilføre stillingen nye tanker og ideer.

Intern rekruttering er mest egnet for større virksomheter der en har flere ansatte en kan prioritere mellom. Uansett om en velger ekstern eller intern rekruttering, vil begge valgene føre med seg ulemper og fordeler. Litteraturen anbefaler dermed at virksomhetene legger seg på en linje der en benytter flere alternativer og dermed kan høste godene av både ekstern og intern rekruttering.

2.4 Administrasjon og ledelse, myter og realiteter i et rekrutteringsperspektiv.

Rekrutteringslitteraturen påpeker at mange av dagens ledere ikke har tilfredsstillende forståelse av rekrutteringsprosessen og ikke er i stand til å utnytte dens strategiske potensial på en effektiv måte Ployhart (2006). Fredriksen og Sørebo mener dermed dette i stor grad kan tilskrives det faktum at rekrutteringslitteraturen ikke er tydelig nok i forhold til de praktiske valgene ledere står overfor når de ønsker å etablere en strategisk forankret rekrutteringsprosess Fredriksen, Sørebo (2013).

Selv om det er mange definisjoner på ledelse er det etterhvert blitt større enighet om at en kan definere ledelse på denne måten: *Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd. (Jakobsen og Thorsvik (2015:416)*

Slik vi oppfatter hensikten med ledelse, samlet fra litteraturen vi har lest, så handler det vanligvis å få medarbeidere til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i jobben sin. Vi tenker at en sånn sett da kan dele ledelse inn i 3 ulike aspekter:

1. Ledelse, en rekke handlinger som utføres av en eller flere personer
2. Ledelse, har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
3. Ledelse, skal bidra til at organisasjonen når sine mål.

Videre ser vi at ledelsesforskningen skiller mellom administrasjon og ledelse. Administrasjon er i større grad å fokusere på produksjon, problemløsning, støtte og veilede i det den daglige drift. Ledelse på sin side er å skape visjoner for virksomheten, fylle virksomheten med mening og utarbeide generelle retningslinjer for hvordan virksomheten skal utvikle seg, Jacobsen og Thorsvik (2015). Nyere forskning viser at god ledelse er avhengig av at det administrative fungerer godt. Disse to henger sammen i dagens lederstruktur, dermed må dagens ledere være gode på både administrasjon og ledelse, Jacobsen og Thorsvik (2015).

Hva gjør egentlig ledere? I følge Jacobsen og Thorsvik (2015) skal ledere fylle svært mange roller samtidig som de skal prestere og ha måloppnåelse. En leder skal være et symbol for virksomheten, en motivator, et bindeledd, en overvåker, en informasjonsformidler, en talsmann, en entreprenør, en kriseløser, en ressursfordeler, en forhandler. Dette er roller som samlet skal danne en integrert helhet. I følge avdøde professor David G. Meyer i Rekrutteringsmanualen (2007) så bør en god leder inneha to kvaliteter. Det ene er empati og det andre er det han kaller en ego-drive. I denne sammenhengen beskriver han empati slik:

"Empati er evnen til å oppfatte andres følelser og reaksjoner, men også være åpen for innspill fra andre- uten nødvendigvis å være enig." Wiklund-Hansen og Weyergang-Nielsen (7:2007)

Dette er en egenskap som han mener en leder har med seg, da den i liten grad kan utvikles. Likevel er det ifølge professor Meyer lite verdt uten ego- drive. Ego drive er slik professoren beskriver det et indre behov for å overtale og overbevise andre. Wiklund- Hansen og Weyergang-Nielsen (2007) påpeker likevel at disse to alene ikke er nok og at en leder også bør ha en god dose selvdisciplin.

En kan tenke seg at leder planlegger systematisk og reflekterer nøye over relevant informasjon før de fatter strategiske beslutninger og valg. I følge Jacobsen og Thorsvik (2015) mener de derimot at det fins mange studier som viser at dette er tvert imot slik en skulle anta det. Ledere jobber ofte i et fryktelig høyt tempo og arbeidet kjennetegnes av korte frister, stor

variasjon og hyppige avbrudd. Dette fører til at det er lite anledning til å trekke seg tilbake for å fordype seg og reflektere over utfordringene en står i, Jacobsen og Thorsvik (2015). I følge Wiklund- Hansen og Weyergang-Nielsen (2007) så må derimot en leder ha evnen til å disiplinere seg selv og arbeide med detaljer for å lykkes.

Jacobsen og Thorsvik (2015) mener ledere er lite flinke til å skjerme seg mot unødig støy, og mer opptatt av å vise handlekraft og vise at de er i aktivitet framfor å prioritere langsiktig tenkning og refleksjon. I følge dem viser forskning at det ikke er uvanlig at viktige beslutninger fattes på et tynt grunnlag uten grundige analyser. Press på ledere om at de må skjære i gjennom og fatte beslutninger, bidrar også til at beslutningene fattes for raskt og på tynt grunnlag, Jacobsen og Thorsvik (2015). De overliggende faktorer vil da også gjenspeile seg i rekrutteringsprosessen. Wiklund- Hansen og Weyergang-Nielsen (2007) mener derimot at ledernes oppgaver i stor grad går ut på å fatte beslutninger. Om beslutningene fattes raskt og på dårlig grunnlag eller på et senere tidspunkt og på et mer veloverveid grunnlag, beror på hvilken ledertype du er og hvor organisert lederen er ifølge dem. Å ta en avgjørelse kan også bety at en er villig til å ta risikoen på at en velger feil, Wiklund- Hansen og Weyergang-Nielsen (2007).

Byrkjeflot (2015) hevder at vi i arbeidslivet stiller vi sterke krav til lederne. Vi ønsker oss ledere som vi kan identifisere oss med og la oss representere av; unike, men kompetente, troverdige, tillitsvekkende og ansvarsfulle, alt på en gang. Slike krav kan bli motsetningsfylte og skape store utfordringer for de som skal fylle rollen.

2.5 Litt rekrutteringsjuss

«Det ulovfestede prinsippet om "*arbeidsgivers styringsrett*" betyr ifølge jussen at det er arbeidsgiver som styrer virksomheten etter gitte lover og avtaleverk. Den samme styringsretten slår inn ved rekruttering og ansettelse. Det er noen få tilfeller av unntak fra dette som f.eks. plikt til et visst minimum i bemanning av sikkerhetsmessige hensyn. I det en arbeidsgiver bestemmer seg for å ansette noen i stillingen(e), trer en rekke lover i kraft»,

Wiklund-Hansen, Weyergang-Nilsen (2007). For å vise til noen så har vi plukket ut de vi tenker er de viktigste:

Informasjonsplikten, arbeidsgiver plikter på en adekvat måte å informere alle ansatte om ledige stillinger. Det kan variere hvordan dette gjøres, det kan være via internett, mail, oppslag etc. Wiklund-Hansen, Weyergang-Nilsen (2007).

Fortrinnsretten, betyr at enkelte ansatte i noen tilfeller kan ha fortrinnsrett på ledige stillinger. For å ha denne fortrinnsretten må arbeidstager fylle en del kriterier. Disse kriteriene er blant annet arbeidstager er sagt opp fra sin stilling pga arbeidsmangel, må ha vært ansatt siste 12 mnd. av de 2 siste årene, må være skikket for stillingen, må takke ja til stillingen innen 14 dager Wiklund-Hansen, Weyergang-Nilsen (2007).

Rett til utvidet stilling, arbeidstager med deltidstilling har rett til utvidet stilling på bekostning av nyansettelser. Det er en forutsetning at vedkommende er kvalifisert til stillingen. Der er arbeidsgivers ansvar at deltidsansatte får tilbud om utvidelse av sin stilling Wiklund-Hansen, Weyergang-Nilsen (2007).

Likestilling, eller også kalt likebehandling betyr at en ikke kan vike fra likestillingsloven §4 og arbeidsmiljøloven kap. 13. Både når en annonserer og ansetter kan en ikke forskjellsbehandle pga kjønn, religion, livssyn, hudfarge, nasjonal opprinnelse, politisk syn, medlemskap i arbeidstagerorganisasjoner, seksuell orientering, funksjonshemming eller alder. Dette kan en kun gjøre hvis forskjellsbehandlingen har et saklig formål, ikke er uforholdsmessig inngripende og er nødvendig for å utføre arbeidet, Wiklund-Hansen, Weyergang-Nilsen (2007).

Lovfestede kvalifikasjonskrav, i forhold til enkelte yrker er arbeidsgiver passe på å sjekke lovfestede krav. Dette kan være å sjekke at legen har gyldig lisens, lastebilsjåføren har nødvendige sertifikater etc. Wiklund-Hansen, Weyergang-Nilsen (2007)

Dette er eksempler på at arbeidsmarkedet og rekrutterings- og ansettelsesprosessen er strengt regulert og at arbeidsgiver ikke kan gjøre helt som en lyster, enten virksomheten er privat eller offentlig.

2.6 Medier og rekrutteringskilder

Når virksomheten har avdekket et rekrutteringsbehov. Hvor søker en da etter nye medarbeidere? I følge Fredriksen og Sørebø (2013) kan ofte egne medarbeidere være en viktig rekrutteringskilde. De viser til at den ledige stillingen kan innebære et steg videre i karrieren for en medarbeider som allerede arbeider innenfor virksomheten og ønsker nye utfordringer. De foreslår også oppslagstavler i virksomhetens lokaler, egne internett- og intranettsider som aktuelle medier ved utlysninger av ledige stillinger internt i virksomheten, Fredriksen, Sørebø (2013).

Vi ser at ulike medier og rekrutteringskilder i dag er svært digitaliserte. Det kan se ut som stillingene oftest lyses ut på ulike nettsteder som finn.no, Ajobb, finnstillinger.no og monster.no. Fredriksen og Sørebø (2013) underbygger dette med at de også viser til at flere av dagens systemer er interaktive, det vil si at en har toveiskommunikasjon med søkere. En arbeidssøker kan legge inn sin CV og automatisk samkjøre denne med stillinger som kan være av interesse. Fortløpende oppdatering etter hvert som nye stillinger utlyses er en del av dette. Også NAV tilbyr arbeidsformidling gjennom digitaliserte medier, Fredriksen, Sørebø (2013)

Virksomheter med egne hjemmesider benytter ofte disse til stillingsutlysninger, Fredriksen og Sørebø (2013). Da fremheves bedriften som en attraktiv arbeidsplass, karrieremuligheter kan skisseres, og ledige stillinger utlyses. Sosiale medier blir stadig mer benyttet, også innenfor rekruttering. Det store flertallet av norske arbeidstakere er i dag aktive i ett eller flere sosiale medier. Svært mange fra den arbeidsaktive delen av befolkningen benytter Facebook. Antallet brukere av det som påberoper seg å være verdens største profesjonelle nettverk, LinkedIn, har eksplodert. I tillegg har flere hundre tusen nordmenn en blogg. Tidsskriftet Computerworld refererer til en undersøkelse fra rekrutteringsbyrået Branstad og hevder at seks av ti norske arbeidstakere mener at de kan finne ny jobb via digitale møteplasser som Twitter, Facebook

og LinkedIn. Arbeidsgivere er ofte til stede i disse mediene på leting etter de mest attraktive arbeidstakerne, Fredriksen og Sørebo (2013)

Avisannonsering ved utlysning av stillinger ser ut til å bli mindre og mindre vanlig. Avisannonsering skjer ofte i kombinasjon med nettbaserte løsninger, for eksempel også via papiravisens nettutgave og gjerne i kombinasjon med nettbaserte annonsesider. For spesielle yrkesgrupper benyttes også fagtidsskrifter, Fredriksen og Sørebo (2013)

Rekrutterings- og bemanningskonsulenter, head hunting byråer har tradisjonelt vært benyttet til rekruttering av ledere og personer i nøkkelstillinger. I dag kan rekrutterings- eller bemanningshjelp kjøpes av arbeidsgivere for så å si alle typer stillinger. Knapphet på enkelte typer arbeidskraft skaper marked for mange i dette markedet. For arbeidssøkere ytes gjerne rådgivning og hjelp i arbeidssøkeprosessen, enten man trenger eller bare ønsker å skifte jobb. Fredriksen og Sørebo (2013)

3. STRATEGI OG PLANARBEID

Strategi og planarbeid er et meget bredt fagfelt. Det er svært mange ulike teoretiske perspektiver og vitenskapelige undersøkelser der strategi inngår. Dermed vil mange legge ulike ting til grunn for forståelsen av hva strategi er når dette drøftes. Vi ønsker dermed å klargjøre begrepet strategisk forankret.

3.1 Strategisk forankring

Med en strategisk forankret rekrutteringsprosess mener vi at rekrutteringsarbeidet inngår som en styringsvedtekt, eller i en planform som definerer hvordan virksomheten skal rekruttere. Slik vi ser det vil en strategisk forankring også ha behov for å bli implementert i virksomheten, at man har en aktiv rekrutteringsplan som det styres etter, og ikke blir et passivt dokument. Får man dette til vil det i første omgang kunne bety mer forutsigbarhet, men også bedre drift, og ikke minst økt lønnsomhet, Cronbach og Gleser (1965) og Hunter og Hunter (1984).

«I Norge har strategisk kompetansestyring Nordhaug (1990) vært det begrepet man først og fremst har brukt for å beskrive en strategisk forankret rekrutteringsplan. Begrepet omhandler hele spekteret fra starten av en rekrutteringsprosess til måloppnåelse» Lai (2004:14). I spekteret inngår kartlegging og tiltak som forankrer rekrutteringsprosessen. Likt som med den internasjonale forståelsen handler det om å koordinere kompetansebehovet inn i virksomhetens overordnede strategi, Lai (2004).

Selve formålet med en strategisk forankring av rekrutteringsprosessen er å forbedre virksomhetens resultatoppnåelse (Ployhart 2006). Denne tanken er bygd opp rundt et syn på at talentfulle eller kompetente medarbeidere kan betraktes som verdifulle, sjeldne, ikke-kopierbare og vanskelig substituerbar (Barney og Wright 1998). Gjennom kompetanse og erfaring kan den ansatte gjøre seg verdifull ved å øke virksomhetens muligheter, og redusere

truslene. Er den ansatt spesielt kompetent, så er det en sjelden ansatt. Et strategisk forankret rekrutteringsarbeid har som mål å bedre virksomhetens lønnsomhet.

Om en virksomhet skal strategisk forankre sin rekrutteringsprosess finner man støtte i teorien for å basere denne prosessen på planleggingslogikk. Denne prosessen starter med planlegging og avsluttes med implementering, Barney og Hesterly (2008), en bemanningsplan.

3.2 Bemanningsplan

En bemanningsplan legger føringer for hvordan virksomheten skal utvikle seg i planperioden. Denne skal ivareta alle forhold som har med fremtidig bemanningsbehov å gjøre. Bemanningsplanen burde utarbeides tett inn mot virksomhetens strategidokument og øvrige organisatoriske mål. Bemanningsplanen burde ha en del som knytter seg til den enkelte ansatte, og en del som knytter seg til virksomheten, Eriksen (1996). At bemanningsplanen tar et tosidig hensyn forener også de to målsetningene bedre: virksomhetens bemanningsbehov, og den ansattes karriereplanlegging.

En annen måte å tenke på personalplanlegging presenteres av Grimsø (2005). Hun deler den inn i en reaktiv, og en proaktiv del. Den proaktive ligger tidsmessig først og skal ivareta forutsigbarhet for virksomheten. Et eksempel her vil kunne være å forutse ulike scenarier som kan oppstå i fremtiden, for deretter tilpasse en bemanningsplan til de ulike bemanningssituasjonene. I den proaktive delen ligger også rekrutteringsstrategier, annonsering, etc.

Den reaktive personalplanleggingen forholder seg som en reaksjon i etterkant av en bemanningssituasjon, typisk når stillingen er besatt. Bemanningsplanen strekker seg dermed i tid fra behovet for en nyansatt oppstår til å legge til rette for å ivareta den ansatte utover i

arbeidsforløpet. Fra rekruttering til personalpolitikk. Vår oppgave retter seg inn mot proaktive delen. En lignende måte å tenke på rekrutteringsprosessen presenteres av Breugh og Starke (2000). Med begrepene "pre and post –hire" er fokuset tidsmessig adskilt fra målsetninger før ansettelse og målsetninger etter ansettelsen.

Grimsø (2005) sier i likhet med Eriksen (1996) at personalplanlegging skjer under en bemanningsdel, og en individuell del. Dette støttes også av Werring og Langseth (1996). De deler personalplanleggingen inn som følger:

Organisasjonens bemanningsplan:

- Kvalitativt og kvantitativt riktige bemanningsdimensjoner
- Rett person på rett plass
- At det er en kontinuitet i lederstillinger og dekningsresten av stillingsbehovene i organisasjonen skjer til rett tid.

Individuell karriereplanlegging:

- At de ansatte til enhver tid har oversikt over fremtidige ledige stillinger i organisasjonen slik at de har mulighet til å planlegge egne karrierer.
- Rett person på rett plass med rett lønn

En virksomhet som adapterer denne modellen i sine styringsmodeller vil etterstrebe å forene disse to delene; virksomhetens mål sammen med den enkeltes karriereambisjoner. Man kan tenke seg virkningsfulle synergier for begge parter ved å legge til rette for dette.

3.3 Incentivsystemer (sted)

Incentiver kan ut ifra en naturlig språklig forståelse forklares med en motivasjonsfaktor for å oppnå et mål. «*Incentiver* innebærer at en person eller en gruppe personer mottar en belønning som resultat av vedkommendes aktiviteter eller beslutninger. Belønningen påvirkes direkte av hva den enkelte gjør, og atferden påvirkes av belønningen», Bragelien (2009). Det kan være både indre og ytre motivasjon. Incentiver er altså faktorer som virker belønnende og dermed motiverer de ansatte til den atferden virksomheten ønsker av dem, Nordhaug (1997).

Et incentivsystem er et system satt sammen av ulike typer incentiver, dette inkluderer både økonomiske og ikke-økonomiske. I vår oppgave skal vi først og fremst se på en ikke økonomisk incentivfaktor: lokasjon, sted/geografi.

En bedrift introduseres incentiver med utgangspunkt i tre hovedformål for virksomheten Lazear (1998):

- Motivere de ansatte til å prestere og yte høy innsats.
- Tiltrekke riktig arbeidskraft til bedriften.
- Beholde de talentfulle ansatte i bedriften.

Forskning indikerer at virksomheter lykkes i mindre grad med punktet om å tiltrekke seg riktig arbeidskraft, enn med de øvrige punktene. Uten å rangere punktene i viktighet, er det ikke å komme bort ifra at å tiltrekke riktig arbeidskraft til virksomheten er en kritisk viktig forutsetning for å skaffe seg et fremtidig konkurransefortrinn. Det er også dette punktet som blir fokuset for vårt studie.

3.4 Konkurransefortrinn

Innenfor strategifaget har man forskningsmessig dekning for å påstå at det har etablert seg en felles forståelse for at målet med en strategi er å skaffe seg et konkurransefortrinn, dette gjelder også for virksomhetenes rekrutteringsarbeid. Det har også etablert seg en alminnelig oppfatning om at den menneskelige kapitalen blir stadig viktigere i virksomheters konkurransekraft og verdiskapning, Nordhaug (2004). De ansattes kompetanse, hvordan denne summen organiseres og utnyttes, vil være avgjørende for hvor godt konkurransefortrinnet blir, Nordhaug (2004:29).

Målet med en god rekruttering er å finne den riktige personen, og gjennom gode insentiver klare å utnytte potensialet hos den ansatte. Hvis man lykkes med dette ligger det til rette for å skaffe seg et konkurransefortrinn.

Moderne virksomheter møter arbeidsmarkedsutfordringer knyttet til lav arbeidsledighet, høyt kunnskapsnivå, sterk konkurranse, og stor demografisk variasjon. Til tross for et kritisk behov for effektiv rekruttering fortsetter feltet å bli oversett eller misforstått av beslutningstakere i de ulike virksomheter. Ployhart (2006).

Ployhart bærer frem poenget om at man må forstå et problem før man kan løse det. Sagt på en annen måte vil man gjennom gode analyser, både interne og eksterne, skaffe seg oversikt over både behovet for arbeidskraft, og konkurransen om arbeidskraften, *The war for Talent* Michaels (2003). Det er med denne starten man i det videre kan planlegge og implementere for å skaffe seg et konkurransefortrinn med sin rekruttering. Dette er også en av årsakene til at vi finner vår problemstilling med påfølgende forskningsspørsmål interessant:

Rekrutterer virksomheter i Vestvågøy etter en strategisk forankret plan, eller foregår rekruttering etter løpende behov?

1. Hvordan finner man riktig kandidat for et fremtidig behov for arbeidskraft?
2. Hvordan påvirkes prosessen av sted?
3. Er rekrutteringen av en tilbakeflytter ulik rekrutteringen av en kandidat fra et annet sted?

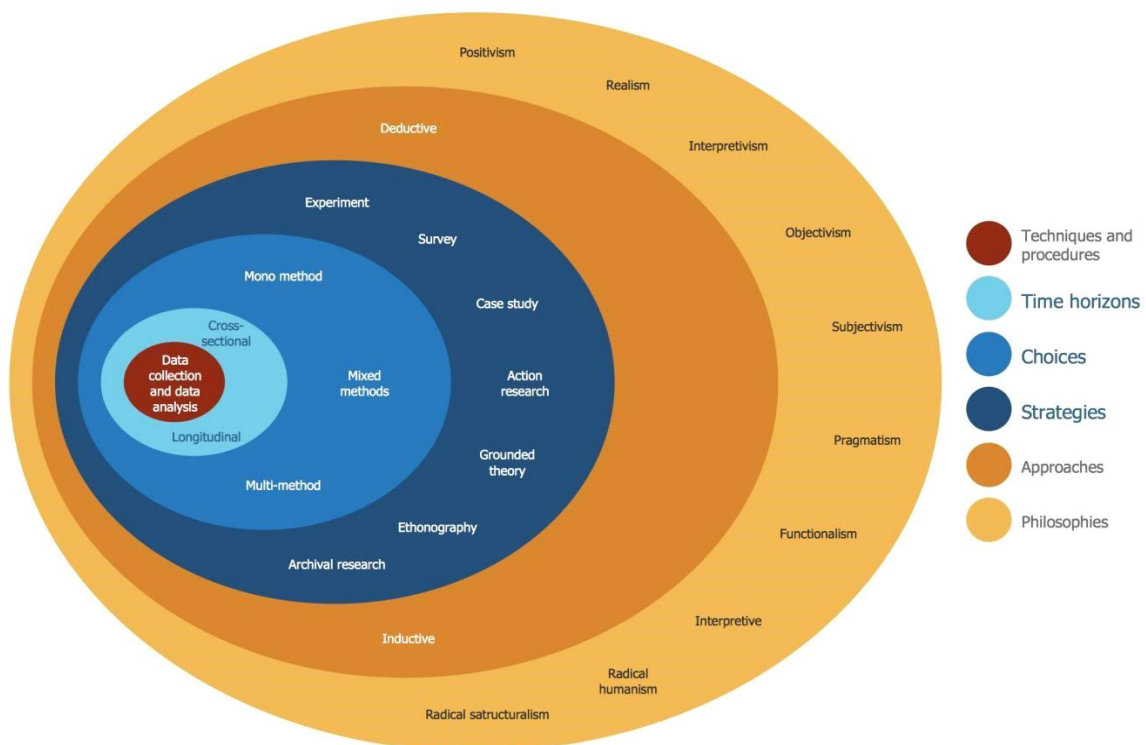
4. METODISK FRAMGANGSMÅTE OG ANALYSE

I dette kapittelet skal vi presentere metodene som vi har benyttet for å belyse masteroppgavens problemstilling via tre ulike forskningsspørsmål, samt redegjøre for valg av Forskningsfilosofi, tilnærming, strategi, design og metode. Dette vil bli belyst og drøftet, samt at vi vil gå gjennom selve gjennomføringsprosessen.

«Innen forskning defineres metode gjerne som den måten å gå frem på for å samle inn empiri (data om virkeligheten), eller som et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av empirien/virkeligheten, Jacobsen» (2005:24). En metode kan sånn sett anses som et redskap eller en fremgangsmåte for å løse problemer og komme frem til en ny erkjennelse, Jakobsen (2005).

Vi benytter *The Research Onion*- forskningsløken- av Saunders, Lewis og Thornhill (2007) som modell i forskningen. Vi synes denne modellen er svært oversiktlig og vil hjelpe oss å holde oversikt i prosessen.

Figur 4.0 Forskningsløken:



The Research Onion, Forskningsløken, Saunders, Lewis og Thornhill (2007)

For å forklare hvordan vi forstår The Research Onion, så er denne utformet som en løk som består av fem lag og en indre kjerne. De fem lagene og kjernen står i et gjensidig avhengighetsforhold til hverandre. For å komme inn til løkens kjerne, må vi jobbe oss gjennom de ytre lagene og foreta våre valg innenfor hvert enkelt lag i løken. På denne måten blir løken en modell for gjennomføring av forskningsprosessen.

De valgene vi gjør innenfor hvert enkelte lag i løken vil igjen påvirke de valgene som vi har muligheten til å gjøre innenfor neste lag, dermed mener Saunders med flere (2007:100) at forskningsmetoden bør utvikles fra det ytterste laget til det innerste. Ved å starte i det ytterste laget med å velge en forskningsfilosofi, kan forskeren jobbe seg gjennom hvert enkelt lag til en når frem til kjernen. Når kjernen er nådd, kan vi velge datainnsamlingsmetode. Denne tilnærmingen har vi forsøkt å gjennomføre i vår oppgave. For å gjøre det enda mer oversiktlig har vi satt de ulike lagene inn i et diagram som viser hvordan løken deler inn i ulike retninger.

Figur 4.1: Diagram over forskningsnivåene og tilnærmingene

	<i>Lag 1</i>	<i>Lag 2</i>	<i>Lag 3</i>	<i>Lag 4</i>	<i>Lag 5</i>	<i>Lag 6</i>
N I V Å	Forsknings- filosofi	Forsknings- Tilnærming	Forsknings- strategi	Valg av datainn- samlingsme- toder	Tids- horisont	Utvelgelse av enheter og analyse
T I L N Æ R M I N G	Positivistisk Hermeneutisk Pragmatisk	Deduktiv Induktiv Individualis- tisk Holistisk Kvantitativ Kvalitativ	Case Små-N, Spørreskjema Intensivt Ekstensivt Design Beskrivende, Forklarende	Intervju Spørre- Undersøkels- e Dokument- undersøkels- e	Tverrsnitt- studier Tidsserie- studier Retro- spektive design	Utvelgelse av enheter Analyse av materialet

4.1 Forskningsfilosofi

Vi har gjennom ulike innfallsvinkler gjort oss noen betraktninger over hvilken filosofi eller hvilket paradigme vi ønsker å jobbe ut i fra. Det vi er kommet fram til passer best for vår oppgave er den pragmatiske filosofien. Ordet pragmatisme kommer fra det greske «pragma», som betyr handling, praksis. Filosofene – Charles Pierce (1839-1914), John Dewey (1859-1952) og William James (1842-1910) – dannet en filosofisk retning som etter hvert fikk navnet pragmatismen. Pragmatismen betraktet tenkning som noe man må gjøre for å kunne handle – tenkning er først og fremst veiledning for handling. En idé eller en teori er av pragmatikerne definert som en plan for handling. Skal vi handle må vi først ha en plan, og denne planen er en idé eller en teori. (<http://filosofi.no/pragmatismen/>).

Ved å følge løkens lag, ser vi at den pragmatiske retningen fører oss videre til kvalitativt forskningsdesign som forskningstilnærming på oppgaven.

4.2 Forskningstilnærming

Den pragmatiske forskningsfilosofien leder oss til kvalitativt forskningsdesign. Vi mener dette gir oss muligheten til å kunne besvare oppgavens problemstilling med påfølgende forskningsspørsmål på best mulig måte. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) så er kvalitativt forskningsdesign benyttet innenfor flere ulike studieretninger, samt at det finnes et hav av måter og gjennomføre de kvalitative undersøkelsene på. Det er det som kjennetegner kvalitative undersøkelser, at de kan gjennomføres på svært mange måter. Det betyr da på ingen måte at alt er lov. Dette struktureres på omtrent lik måte som i forskningsløken, at det ene valget fører deg til neste som igjen utelukker eller begrenser mulighetene i et annet trinn i undersøkelsen, Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011).

4.3 Forskningsstrategi

Ved å følge forskningsløkens lag, ble vi ført videre fra kvalitativt forskningsdesign til forskningsstrategi. Som forskningsstrategi har vi valgt case studie, nærmere bestemt flercasesdesign, Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011). Denne har vi valgt å utføre på tre større bedrifter som vi antar driver med rekruttering i større omfang enn f.eks. enmannsforetak. Denne forskningsstrategien gir oss muligheten til å innhente mye data på et enkeltstående fenomen, rekrutteringsprosessen, fra hver av disse virksomhetene, samtidig som en kan innhente data fra mer enn en virksomhet samtidig som det blir en enkeltstående undersøkelse gjennom intervju, Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) . Vi er også helt avhengige av å gjøre en god del litteraturstudier på forhånd for å styrke vår egen kunnskap på området. Dette gjorde det lettere for oss å velge hvilke spørsmål vi måtte bruke i datainnsamlingen.

For å strukturere case studien, har vi valg å benytte Robert K. Yin (2013) sin beskrivelse av de fem viktigste faser i casestudier, han deler disse inn i følgende:

1. Problemstilling
2. Teoretiske antakelser
3. Analyseenheter
4. Den logiske sammenheng mellom data og antakelser
5. Kriterier for å tolke funnene, Robert K. Yin (2013).

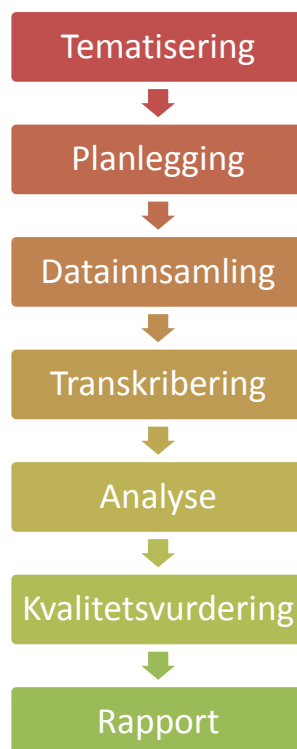
Vi tenker det er fornuftig og oversiktlig og dele casestudien inn i faser slik det blir gjort her. Det blir lineært og svært ryddig og gir god støtte til å jobbe seg systematisk gjennom fasene.

4.4 Datainnsamling

For å skaffe empiri har vi valgt å bruke intervjuer til selve datainnsamlingen. For at intervjuene skal bli kvalitative og empiriske, benytter vi oss av intervjumodellen til Kvale og Brinkmann (2009). Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres av Kvale og Brinkmann (2009) som en samtale med en struktur og et formål. Formålet med forskningsintervjuet er ofte å forstå eller å beskrive noe. Vi valgte å benytte denne intervjumetoden fordi dette gir informanten større frihet til å bestemme hva som bør være

med i intervjuet. Ved å ha mer åpne intervjuer på denne måten har det gitt oss muligheten til å innhente data gjennom informantens historier om hendelser eller situasjoner denne har vært i. Vi mener også det er positivt at det kvalitative intervjuet har gitt oss muligheten til å få frem kompleksitet og nyanser som en ikke vil oppfatte på samme måte via for eksempel spørreskjema, Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011). Kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode i case studier fremstilles slik av Johannessen, Christoffersen og Tufte:

Modell 4.4 Flytskjema datainnsamlingsmetode:



Dette flytskjemaet beskriver fasene i datainnsamlingen, nærmere bestemt intervjuene, og hjelper oss å ha en systematisk prosess mens dette pågår. Vi benytter også intervjuguide for å utforme spørsmålene til intervjuene, dette for å sikre at intervjuet har fått alle de nødvendige kvaliteter vi trenger for å innhente nødvendig data fra de tre virksomhetene vi har valgt ut.

Vi mener at det å bruke kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode har vært svært nyttig for vår undersøkelse. Vi har innhentet informasjon gjennom mer personlige intervjuer

med informantene, og på den måten mottatt mer utfyllende informasjon enn en spørreundersøkelse ville gitt oss.

Informantene vi valgte ut, var fra tre større virksomheter som har representert Vestvågøy gjennom det å være betydelige rekrutteringsaktører. Intervjuene har vært tenkt i den forstand at vi ønsket å unngå et undersøkelses preg i intervjusituasjon. Vi ønsket at intervjuene skulle være åpne og avslappet slik at situasjonen ble som en sosial samhandling. Det opplevde vi at vi klarte å få til i alle tre intervjuene.

Videre var det viktig for oss at den kunnskapen som informantene delte med oss, ikke ble misbrukt på noen måte. Derfor var det viktig å skape tillit mellom oss og informantene slik at det ikke fantes tvil om at intervjuenes formål var å finne svar på forskningsspørsmålene. Med denne tilliten på plass klarte vi å skape en ramme for samtaler som førte i retning av å få besvart de forskningsspørsmål som vi har laget. Samtalen kretset rundt intervjumalen som var utarbeidet med forskningsspørsmålene som utgangspunkt og hvordan den enkelte virksomhet arbeider med rekruttering.

Til tross for denne litt løse formen på intervjuet, benyttet vi intervjuguide for å ha en viss struktur på intervjuene. Det å blande åpne og mer systematiske intervjumetoder, kalles semistrukturerte intervjuer, Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011). Dermed blir det mest korrekt å si at vi har benyttet semistrukturerte intervjumetodikk. Disse semistrukturerte intervjuene hjalp oss å identifisere sentrale deltema. Spørsmålene vi utarbeidet i intervjuguiden var basert på de teorier vi fant om rekruttering og forskningsspørsmålene våre. For at intervjuene skulle bli vellykket var det viktig at vi som forskere hadde satt oss godt inn i teorien og intervjuguiden, slik at en i intervjusituasjonen fikk innhentet de data som var nødvendig. Spørsmålene var ment å lede oss til data knyttet til problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Intervjuene ble gjennomført med lydopptak. Det ga oss muligheten til å transkribere intervjuene i sin helhet etterpå. Med å benytte lydopptak mener vi at vi ble mer oppmerksomme i selve intervjuet og mer tilstede. Det er lett for å miste noe av tilstedeværelsen hvis en blir for opptatt av å ta notater. Mister en noe av tilstedeværelsen kan

en også gå glipp av viktige poeng som en ellers får med seg når en har den fulle oppmerksomheten rettet mot informanten.

Tiden etter intervjuene satt vi igjen med mange inntrykk. Det var derfor viktig å sette av tid rett etter intervjuet til å gå gjennom lydopptaket og fylle på med nødvendig informasjon som f.eks. observasjoner som ikke er kommet med på opptaket. Det var også viktig å gå gjennom intervjuene for å se om intervjuene var gode nok til å svare på problemstillingen. Hvis vi oppdaget at informasjonen var mangelfull, kunne en be informanten om en avklaring via e-mail eller telefon, Johannessen, Christoffersen og Tufte, (2011). Det ble ikke nødvendig for oss.

4.5 Tidshorisont

Siden vi hadde et begrenset tidsrom for å innhente nødvendige data, valgte vi å benytte en tverrsnittsundersøkelse for å hjelpe oss å innhente data til undersøkelsen.

«Tverrsnittsundersøkelser benytter data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode Slike undersøkelser gir et øyeblikksbilde av det fenomenet vi studerer» Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011). Vi er kjent med at denne typen undersøkelser ofte har en begrenset gyldighet, men pga begrensede ressurser og begrenset med tid vil det være lite gjennomførbart for oss å skulle benytte longitudinell undersøkelse til vårt design da denne er mye mer tidkrevende, Jacobsen (2005).

For vår oppgave og våre funn, betyr dette at de data vi samler inn gir oss et her og nå svar på problemstillingen. Det betyr igjen at hvis en gjør samme undersøkelsen om 3 år, så kan svaret være et helt annet.

4.6 Informanter

For å velge ut virksomheter og informanter har vi tatt utgangspunkt i følgende kriterier; de virksomhetene vi skulle velge måtte ha noenlunde samme størrelse og være virksomheter som kunne representere Vestvågøy gjennom å være en betydelig rekrutteringsaktør. Beliggenheten måtte være i Vestvågøy.

Det finnes mange ulike måter å bestemme hvor stort utvalget av informanter skal være i kvalitative forskningsprosjekt, jfr. Patton (2002). I metodelitteraturen omtales ofte en utvalgsstrategi som innebærer å samle inn data til det oppnås metning, dvs. at datainnsamlingen pågår så lenge den gir forskeren ny informasjon. På grunn av tidsaspektet og ressursene vi har hatt tilgjengelige for vår studie, så begrenset dette seg til et antall på mindre enn fem informanter fordelt på tre virksomheter og ett prosjekt.

De virksomhetene som vi valgte ut var:

- Vestvågøy Kommune
- Insula
- Nordlandssykehuset Lofoten
- Prosjekt fra Lofotrådet, Bo for to

Vi hadde en fjerde virksomhet som vi ønsket å intervju, men disse trakk seg under intervjuet da de mente de ikke hadde noen rekrutteringsplaner eller strategier og at mye gikk på bekjentskap. Vi har også innhentet informasjon fra et prosjekt i Vestvågøy som heter Bo for to, som er et prosjekt satt i verk fra Lofotrådet med fokus på rekruttering og tilbakeflytting til Lofoten og dermed også Vestvågøy.

Det som kjennetegner de tre virksomhetene vi har intervjuet er at de har svært mange ansatte og dermed også har egen HR-avdelingen som ivaretar rekrutteringsprosessen. Dermed begrenset utvalget av informanter seg, siden dette begrenset seg til en helt spesifikk gruppe ansatte i hver virksomhet.

4.7 Dataanalyse

Data som er samlet inn må tolkes. Etter vi har utført innsamling av data ved hjelp av intervju, satt vi igjen med en god del transkribert data. Siden vi har valgt å benytte en kvalitativ metode, besto dataanalysen i å analysere tekst. Hvordan vi skal gå frem for å få svar på våre spørsmål gjennom analysen skal vi gjøre rede for i denne delen.

Å analysere betyr at en går gjennom den innsamlede informasjonen og diskuterer hvilke svar på problemstillingen datamaterialet vi har samlet inn kan gi. Dette er et tolkningsarbeid der vi forsøker å forstå hva empirien betyr for de spørsmålene som vi har stilt (Gisle Andersen, 2010). Kvale og Brinkmann, 2009 mener analyse dreier seg om å dele empiri opp i biter eller elementer. Målet er at forskeren skal avdekke et budskap eller en mening og finne et mønster i datamaterialet. Når vi retter blikket mot analyse i casestudier, er det Robert K. Yin det henvises til. Han mener det er viktig å tolke funnene opp mot allerede eksisterende teori på området. På den måten kan en i rapporteringen enten beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eksisterende teori eller bygge helt ny teori (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011.)

Det er mange forskjellige måter å analysere kvalitative data på. Etter intervjuene var utført hadde vi endel lydmateriale som skulle transkriberes. Det transkriberte materialet ble så nøye lest, flere ganger og kategorisert. Det betyr at vi organiserte, reduserte og ordnet dataene i et system. Slik fikk vi en grov oversikt uten å miste viktig informasjon. Når dette var gjort kunne vi gå videre med å organisere dataene. Dette kunne vi gjøre på en eller flere av tre følgende måter:

- Tverrsnitts basert og kategoribasert inndeling av dataen
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

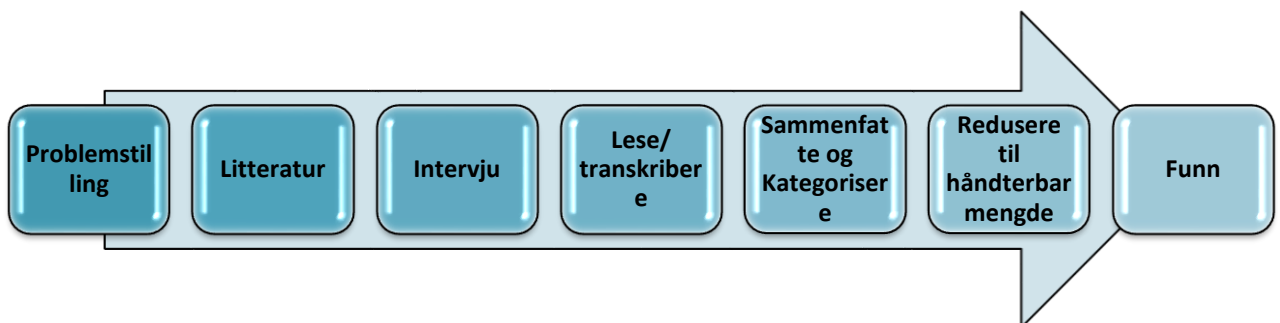
Vi bestemte oss ikke på forhånd hvilke av disse tre vi ønsket å bruke, da den ene ikke utelukker bruk av den andre. Det er heller ikke anbefalt å bestemme seg for hvilken av disse en skal benytte før en har lest gjennom all innsamlet data (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011.) Dermed ventet vi til vi hadde lest all dataen før vi bestemte oss. Vi besluttet å bruke en kombinasjon av kategoribasert og bruk av diagrammer. Det var disse vi tenkte ville være mest ryddig for å hjelpe oss å synliggjøre sammenhenger og snevre inn til de resultater vi er ute etter. Vi gjorde både transkriberingen og datanalysen selv manuelt. Siden det er en kvalitativ tilnærming på studien, er vi som forskere et viktig verktøy i denne prosessen.

Linjene i prosessen vår var slik:

- Startet med å lese gjennom transkribert data, flere ganger
- Dannet oss et helhetsinntrykk og kategoriserer oss ut av kaos
- Så sammenfattet vi og klassifiserte meningsinnholdet ut fra intervjuguiden og forskningsspørsmålene
- Deretter reduserte vi teksten til en håndterbar mengde som ga mening
- Aller sist sammenfattet vi våre funn til resultater som vi så kunne presentere som funn.

Vi laget et flytskjema som viser hvordan analyseprosessen skred frem.

Figur 4.7: Flytskjema prosess analyse data



4.8 Datakvalitet

Hva er god kvalitet på studien?

Kvalitative undersøkelser opererer ofte med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet i kvalitative undersøkelser, Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011.) Det har vært viktig at vi gir en inngående beskrivelse av konteksten for å styrke påliteligheten. Vi som forskere er et instrument i den kvalitative undersøkelsen, der vi benytter åpne intervju som verktøy. Det betyr at ingen andre kan vurdere eller tolke de data vi samler inn slik som vi kan. Vi drøftet at det ville være lurt å

utarbeide en revisjonsprosedyre, slik at våre data, metoder og avgjørelser gjennom studien kunne spores i etterkant.

Det vil også være viktig at resultatene av den kvalitative undersøkelsen vår kan bekreftes av andre forskere som har forsket på samme tema. Funnene i studien skal være et produkt av vår forskning og ikke et resultat av våre antakelser eller subjektive holdninger.

4.9 Etiske betraktninger og etiske avveininger

Vi må følge etiske retningslinjer for forskning generelt, men ekstra viktig blir dette i forbindelse intervjuene Kvale (2009)

Vi ønsket ikke å berøre veldig sensitive områder i vår studie og vibestemte oss tidlig for å planlegge godt for å unngå dette ved hjelp av intervjuguiden. Vi ønsket å ha en åpen dialog med dem vi intervjuet slik at informantene fikk mulighet til å styre samtalen og informasjonen som ble gitt så mye som mulig uten at vi kom bort fra problemstilling, forskningsspørsmål og deltema.

Vi tenkte det ville være ryddig å gi ut informasjon på forhånd om hvordan vi vil bruke informasjonen de deler med oss og hvordan intervjuene vil bli gjennomført. Det ville også være ryddig at alle informantene signerer eller bekrefter muntlig at de samtykker til at informasjonen de gir oss kan benyttes i vår studie, Røstberg, Engeset, Rikheim (2016) Alle våre informanter samtykket muntlig til dette før hvert intervju.

Informantenes identitet kunne også anonymiseres hvis informanten ønsket dette. Det betyr i praksis at vi ikke kunne offentliggjøre data fra studien som medførte at de informantene dette evt gjaldt kunne bli gjenkjent. Det betyr igjen at denne dataen ville vi behandlet konfidensielt. Ingen av våre informanter ba om anonymisering.

Konfidensialitet består i at informasjonen en mottar begrenses til dem som er autorisert til å ha tilgang til den, i dette tilfellet oss som forskere. Det er ikke bare spørsmålet om begrenset

tilgang til de innsamlede data som er viktig for konfidensialitet. Det har stor betydning også at vi som forskere gir forsikring om konfidensialitet til de det forskes på. Konfidensialitet skjerpes normalt med graden av informasjonens sensitivitet, samt med graden av utsatthet den det forskes på lever under Fossheim (2015). Vi drøftet om det da var lurt å anonymisere alle data vi samlet inn. Vi konkluderte med at det var både fordeler og ulemper med dette, men at vi ikke ønsket å anonymisere de informantene som ikke ba om dette.

Vår forskerrolle gjennom studien fra datainnsamling og til tolkning har til tider vært utfordrende. Vi har hele veien hatt stor interesse i problemstillingen og har selvsagt hatt antakelser om hva resultatene ville bli. Det har også betydd at vi har vurdert oss selv hele veien og analysert resultatene i et perspektiv som ikke har påvirket resultatene. Vi har vært svært påpasselige med dette. Vi bestemte oss også tidlig for å følge forskningsetiske retningslinjer utarbeidet av Den nasjonale forskningsetisk komité for samfunnsvitenskap og humaniora, NESH (2016)

5. FUNN OG DRØFTING

I drøftingskapittelet skal vi ta for oss de enkelte hovedkategoriene og spørsmålene som ble benyttet i forbindelse med intervjuene og som vi mener gir godt grunnlag for videre drøfting av de funn vi har gjort, samtidig som vi gjør dette skal vi knytte teorien vi har presentert inn i drøftingen. Dette for samlet å kunne gi svar på problemstillingen. For å minne om problemstillingen vi valgte, så gjentar vi den her:

Rekrutterer virksomheter i Vestvågøy etter en strategisk forankret plan, eller foregår rekruttering etter løpende behov?

For å konkretisere problemstillingen og gjøre den mer forskbar, så valgte vi ut følgende tre forskningsspørsmål til å hjelpe oss med dette:

1. Hvordan finner man riktig kandidat for et fremtidig behov for arbeidskraft?
2. Hvordan påvirkes prosessen av sted?
3. Er rekrutteringen av en tilbakeflytter ulik rekrutteringen av en kandidat fra et annet sted?

Vår undersøkelse og våre funn skal bringe oss nærmere til et svar i dette kapittelet.

5.1 Virksomhetenes bakgrunn- organisering og størrelse

Vi hadde til å begynne med en lang liste over hvilke virksomheter vi ønsket å innhente informasjon fra. Etter å ha gjort en sortering, endte vi med Insula, Vestvågøy Kommune, Nordlandssykehuset Lofoten og en større privat virksomhet som dessverre trakk seg fra undersøkelsen da intervjuet skulle gjennomføres. Vi hadde også kontakt med- og 2 møter med Ørjan Arntzen som ledet et prosjekt som heter Bo i Lofoten, og nå driver et prosjekt som heter Bo for To. Vi vil presentere dette prosjektet som en del av drøftingen da det de fant i sin rapport også er relevant for oss.

Vestvågøy Kommune har ca 1000 ansatte, noe som utgjør 16-17% av den yrkesaktive delen av Vestvågøys befolkning. En kan si at det er betydningsfullt det Vestvågøy Kommune gjør i forhold til sysselsetting. De er en av de største virksomhetene i Vestvågøy. De har 100-130 ansettelsessaker i året, og merker et økende press på rekruttering av ny arbeidskraft til kommunen. De mener selv dette kommer av et generasjonsskifte samt større gjennomstrømming av ansatte. De har i 2018 vedtatt en arbeidsgiverplattform for rekruttering.

Insula AS, latinsk for øy, og er et nordisk sjømatkonsern med hovedfokus på utvikling, foredling og salg av fisk og sjømatprodukter i det nordiske dagligvare- og storhusholdningsmarkedet. Konsernet ble etablert i 2015 med hovedkontor på Leknes i Vestvågøy, og avdeling for marked og forretningsutvikling i Oslo. Vår bedriftsportefølje består av 18 selskaper i Norden (Norge, Sverige, Danmark, Finland og Island).

De 18 selskapene er:

Lofoten, Sjøfrisk, Conchilla, Max Mat, Fiskesentralen AS, Lofoten Aqua, Frøya, FIRST, Maritim, Båtsfjordbruket AS, Nordic Group, Berggren, Tobø Fisk, Marenor Seafood, Lobster Seafood Sweden, Amanda og Escamar Seafood.

Totalt sysselsetter konsernet rundt 1100 ansatte, og disse representerer et bredt spenn av kompetanse, med hovedvekt på næringsmiddelproduksjon, salg, innovasjon/produktutvikling og økonomi.

Nordlandssykehuset Lofoten er en del av Nordlandssykehuset HF. Nordlandssykehuset dekker befolkningens behov for de fleste spesialisthelsetjenester innen medisin, kirurgi og psykiatri og rus. Helseforetaket har lokalsykehusfunksjoner for Salten (Bodø), Lofoten og Vesterålen, fylkesdekkende funksjoner innen flere SUB spesialiteter innen medisin, kirurgi og psykiatri. Det samme gjelder flere andre kliniske fag og laboratoriespesialiteter.

Nordlandssykehusets HF primærområde er regionene Salten (Bodø), Lofoten og Vesterålen med ca 136 000 innbyggere. De største sykehusene innafor både somatikk og psykiatri, ligger i Bodø. Her ligger også Salten Distriktpsikiatriske senter (DPS). Lokalsykehus og Distriktpsikiatriske sentre finnes også i Lofoten og Vesterålen.

Nordlandssykehuset Lofoten ligger midt i Lofoten nærmere bestemt på Vestvågøy. Sykehuset er lokalsykehus for de fire Lofot-kommunene Moskenes, Flakstad, Vestvågøy og Vågan, med til sammen ca. 24.000 innbyggere.

Bo i Lofoten er et prosjekt som ble etablert av Lofotrådet i 2015 og hadde som mål å gjøre Lofotregionen i bedre stand til å rekruttere høy kompetanse til regionen. Fokusområder har vært informasjon, nettverk og utviklingstiltak.

Prosjektet har rettet seg inn mot ungdom og voksne da en har ansett dette som en attraktiv gruppe å rekruttere til regionen. Bakgrunnen for valg av gruppen 18-35 år, handler om en demografisk skjevhet i kommunene i dag pga høyt aldersgjennomsnitt på befolkningen.

Prosjektet har pekt på flere områder i regionen der en ser en har spesielt utviklingspotensialet for å skape økt rekruttering til området. Det ene er boliger, der en ser at utviklingen holdes igjen pga lav andel tilgjengelige boliger i området, samt at nasjonale dreininger har bidratt til at flere ønsker å leie bolig for så å kjøpe seg inn i boligmarkedet på et senere tidspunkt. Det påpekes også at Lofoten har en særutfordring i boligmarkedet, da mange som eier boliger i Lofoten, eier disse som fritidsboliger. Det betyr at flere boliger står tomme deler av året, eller leies ut til turister.

Et annet område med utviklingspotensialet som også gir seg utslag på rekruttering til regionen er utdanningsmuligheter. Det er lite tilgang høyere utdanningstilbud ut over videregående skolene. Utdanning representerer mulighetene for tilflytting enklere og kan være til hinder for at unge par med karriereambisjoner velger å søke jobb samt bosette seg i regionen.

Prosjektet gikk over tre år og fungerte hensiktsmessig. Prosjektet jobbet vekselvis med utviklingsarbeid rettet mot næringslivet, samt å jobbe mot mennesker med informasjon og imøtekommenhet. Prosjektet bidro betydelig til Lofotens vekst i perioden.

5.2 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 1

Strategisk forankrede rekrutteringsplaner blir et passivt dokument, som ikke benyttes aktivt i rekrutteringsprosessen.

Det fremkom av våre intervju at det for alle virksomhetene var utarbeidet utviklingsplaner av ulik karakter. Hvordan en forholdt seg til disse var svært forskjellig og det var ulike årsaker til at dette var mer eller mindre utfordrende.

En av virksomhetene vi intervjuet hadde strategiske rekrutteringsplaner som var vedtatt tilbake i 2016. Det ble ikke opplyst noe videre om innholdet i disse planene. Det kom heller ikke frem hvorvidt at disse ble benyttet som en "kjørevei" i rekrutteringsprosessen. Det kom frem at den viktigste rekrutteringen foregikk ubevisst gjennom å rekruttere lærlinger inn i vikariater for så å oppfordre dem til å søke på faste stillinger ved nærmere anledning. Virksomheten ansetter mye folk hvert år, men har likevel stor turnover og har utfordringer med å være i forkant med å fylle på kompetanse. De er mye flinkere til brannslukkingsdelen, det å dekke et her og nå behov i form av stillinger som blir ledige. Hvorfor det blir slik er vanskelig å si ut fra våre undersøkelser og funn. En kan tenke seg at det er flere årsaker til dette. Det ene er at rekrutteringsplanene ikke er gode nok, kanskje er de ikke godt nok implementert i virksomheten, eller er det så stor turnover at lederne ikke har tid til å følge opp virksomhetens rekrutteringsplaner? En annen teori er at lederne ikke har nødvendig kunnskap til å følge opp disse planene. Det siste kommer vi tilbake til litt senere i kapitlet. Ut fra den informasjonen vi har tilgjengelig, anser vi det uansett rimelig å anta at disse dokumentene ligger som passive dokument for den operative rekrutteringen som skjer i virksomheten.

På den andre siden ser vi muligheten for at planene kan være såpass godt innarbeidet i virksomhetens rekrutteringsrutiner at rekrutteringsarbeidet uansett følger "oppskriften" i den vedtatte planen. En av informantene opplyste om at 20-30% av rekrutteringen utgjorde «nøtta» som var vanskelig å knekke. Disse prosentene utgjorde den eksterne rekrutteringen. Inn i denne problemstillingen dukker lokasjon, eller stedsproblematikken opp som et en ytterligere utfordring for å rekruttere disse 20-30% som er vanskelige å rekruttere. Det fremkom videre av dette intervjuet at behovet for strategiske planer lå mest opp mot det å knekke nøtta om de siste 20-30 prosent av rekrutteringen. Slik vi tolker dette i etterkant,

mener denne informanten at det dermed ikke foreligger behov for strategiske planer for mesteparten av rekrutteringen til deres virksomhet. Ut fra en slik forståelse kan strategisk forankrede rekrutteringsplaner være passive for 70-80% av rekrutteringen i virksomheten, da en viser til at dette går av seg selv. Enhetsledere rekrutterer løpende etter det stadige behovet for arbeidskraft. Altså er rekrutteringsansvaret lagt til enhetsledernivå som igjen rekrutterer etter løpende behov. I Ployhart (2006) og i Fredriksen og Sørebo (2013), samt nevnt i kap 2.4, viser de til at ledere generelt ikke har god nok kompetanse til å drive rekrutteringsprosessen. Vi kommer nærmere inn på dette litt senere i kapitlet.

Utfordringer med en slik rekrutteringsmetodikk kan f.eks. være virksomhetens kompetanseutvikling og at en ikke er i forkant med denne. Når en rekrutterer så mye som 70-80% med en passiv metodikk, og mange av dette er personer som har blitt kjent med virksomheten gjennom det å være lærlinger, så er disse opplært i den eksisterende kulturen i virksomheten, og en kan miste andre søkere med bredere erfaring som kan tilføre virksomheten noe nytt. En kan sammenligne en slik form for rekruttering med interne utlysninger, der en når bare en begrenset del av befolkningen og en satser på de som allerede er i systemet. Som Grimsø (2005) beskriver er det fordeler og ulemper med dette, men også dette krever langsiktige planer som virksomheten skal følge. Nordhaug (2010) på sin side viser til at menneskelige ressurser som konkurransefortrinn blir stadig viktigere i virksomheters konkurransekraft og verdiskapning. Kan en da tenke seg at en mister dette konkurransefortrinnet, også på menneskelig kapital ved å benytte en passiv rekrutteringsmetodikk på så mye som 70-80% av rekrutteringen i virksomheten?

En av de andre virksomhetene vi intervjuet viser til at de har strategiske rekrutteringsplaner både for 1, 5 og 10 års perioder. Da virksomheten har opplevd en sterkere vekst enn først antatt, har det likevel vært utfordrende å følge disse planene. Det har blant annet medført at de har vært nødt til å framskynde en del ansettelse pga behovsendringer. Dette betyr at de har vært nødt til rekruttere diverse kompetanse til stillinger på et mye tidligere tidspunkt enn planlagt. Virksomheten viser derimot vilje til å gjøre endringer i rekrutteringsplanene på kort varsel for å dekke behov. Dette gjelder også fremtidige behov. Informanten fortalte at hvis det skulle vise seg at den rette kandidaten for en fremtidig stilling dukker opp på et tidligere tidspunkt enn planlagt, så var de villige til å framskynde en rekrutteringsprosess for denne stillingen slik at de kunne kapre seg den kompetansen de var ute etter. Dette mener vi bidrar

til at virksomheten opparbeider seg konkurransefortrinnet som Nordhaug (1997) viser til og som er nevnt i kap.2.

Den informanten viser til rekrutteringsplaner som brukes aktivt i det daglige. De har fordelt rekrutteringsansvaret på færre ansatte enn den første virksomheten. I denne virksomheten ivaretas dette av HR-avdelingen. Dette kan gi dem et fortinn da det er færre ansatte som må kjenne til å forstå innholdet i planverket, samt det vil være mer oversiktlig for ledelsen å følge opp de ulike rekrutteringsprosessene som går, noen har et overordnet ansvar for prosessene. Denne virksomheten rekrutterer eksternt, men også internt blant egne ansatte, og gir dermed de ansatte muligheten for interne opprykk og utvikling. Dette er som Grimsø (2005) beskriver, et gode og en motivasjon for de ansatte i virksomheten. Virksomheten viser likevel til at de aller fleste stillingene lyses ut eksternt for å blant annet markedsføre virksomheten på denne måten. De gjør også en vurdering av de ulike stillingene om de kan lyses ut internt eller om en bør gå bredere ut å lyse ut eksternt. Det strategiske valget tas med grunnlag i hva som vil tjene virksomheten. Ut fra de funn vi har gjort bruker denne virksomheten sine rekrutteringsplaner aktivt, ikke som passive dokumenter.

Den siste virksomheten vi intervjuet hadde nettopp vedtatt strategisk utviklingsplan for rekruttering. Denne var så ferskt vedtatt, at den var blitt vedtatt samme dag som vi utførte vårt intervju. De hadde over år rekruttert ved at stillinger fortløpende har blitt ledige, samt at det hadde vært en del interne rokkeringer. Altså en har dekt et her og nå behov. Informanten kunne fortelle at internt i virksomheten hadde en derimot sett at dette ikke ville være bærekraftig over tid, samt at de hadde en opplevelse av at det var utfordrende å konkurrere mot andre virksomheter om kompetanse, spesielt enkelte typer kompetanse har vært utfordrende for dem å rekruttere. Dette var gjerne kompetanse som det var en konkurranse mellom det offentlige og det private næringslivet på.

Informanten viser til at det å gjøre seg attraktive og ha et godt omdømme er svært viktig for dem som arbeidsgiver og virksomhet, og at dette er noe de satser på framover. De tenker det vil gi dem gevinst i rekrutteringssammenheng. En kan nok si at de har hatt passive rekrutteringsplaner frem til nå, men at de ønsker å gå over til mer strategisk utforming på rekrutteringen og mer aktivt bruk av planverket fremover.

Her viser vi til tre store virksomheter som alle, på hver sin måte, har utarbeidet rekrutteringsplaner. En av virksomhetene viser til at de benytter disse planene aktivt i rekrutteringsprosessene sine, mens de to andre har bedrevet fortløpende rekruttering for å dekke et her og nå behov, en mer passiv holdning til eget planverk. Den ene av de to sistnevnte virksomhetene er nå i gang med å endre dette, da de mener de blir for lite konkurransedyktige i arbeidsmarkedet med å ha en passiv holdning til rekrutteringsplanene. Den siste av disse to har ikke gitt uttrykk for at en pr.nå skal endre strategi.

5.3 Rekrutteringsprosessen - Antakelse 2

Den sterkeste føringen i rekrutteringsarbeidet er at enhetsledere/avdelingsledere rekrutterer i tråd med det løpende behovet for arbeidskraft.

En av informantene fortalte at rundt 70-80% av rekrutteringen nærmest «gikk av seg selv». Informanten viste til at den interne rekrutteringen foregikk ved at det høye antallet, studenter, praksiskandidater og lærlinger ble rekruttert inn i ulike stillinger der virksomheten har behov for det. Til denne formen for rekruttering viste informanten til uttrykket «BBS», det Bare Ble Sånn. Dette svarer på den ene siden direkte på vår problemstilling, da det vil være naturlig å føye BBS inn som en tilfeldig måte å rekruttere på. På den andre siden er det viktig å ha med seg at virksomheten har klart å rekruttere disse studentene og lærlingene, og at dette er en prosess som skal klaffe på mange måter.

Som nevnt i punkt 2.3 er Wiklund-Hansen og Weyergang-Nilsen (2007) er tilhengere av å kunngjøre stillingene internt samtidig som stillingene lyses ut eksternt. I følge dem sier dette noe om virksomhetenes vilje til å til å gi egne ansatte muligheten til utvikling og karrieresprang internt i virksomheten. Ovenfor nevnte virksomhet vil ut ifra dette kunne gi et positivt signal til 70-80% av rekrutteringsgruppen om at virksomheten ønsker å gi utvikling og karrieresprang innad i virksomheten. Videre kunne informanten riktignok fortelle at denne 70-80%-gruppen ikke var fokus for de rekrutteringsutfordringene virksomheten hadde. Dette gikk av seg selv. Her var også rekrutteringsansvaret lagt til enhetslederne, som det er nærliggende å tro at det er mange av i en stor virksomhet. Da kommer vi tilbake til dette med

lederes oppgaver og i hvor stor grad deres kompetanse er den rette til å drive disse prosessene. I følge Ployhart (2006) spesielt, men også Fredriksen og Sørrebø (2013) så er det ikke godt nok. En mister konkurransefortrinnet med en slik prosess, samt at en ikke rekrutterer i tråd med virksomhetens mål og visjoner.

En av de andre virksomheten viser til at færre ansatte har ansvar for rekrutteringen, og at de benytter rekrutteringsbyrå/ headhunting byråer på de stillinger som de tenker er vanskelige å rekruttere til eller at søkermassene kan bli så stor at det blir utfordrende og håndtere. På denne måten blir rekrutteringsprosessen håndtert av HR avdelingen i virksomheten, som da vil ha en overordnet oversikt over de stillinger det rekrutteres til, samt at virksomhetens plan følges. De viser likevel til at rekrutteringen som foregår i lokalisasjoner som er etablert andre steder, men som er tilknyttet virksomheten, ikke organiseres fra hovedkontoret på Vestvågøy og av HR lederen her. På denne måten deles rekrutteringsansvaret opp mellom flere ansatte i virksomheten. Likevel er det relativt få ansatte som ivaretar rekrutteringsprosessen ved at ansvaret er lagt til HR-ansatte, enn hvis en skulle fordelt ansvaret på alle lederne på ulike nivåer i virksomheten.

Den tredje virksomheten viste seg å ha en mellomløsning i forhold til de funnene vi gjorde hos de to første. Informanten viste til at lederne på de ulike nivåene er delaktige i rekrutteringsprosessene men at det likevel kunne se ut til at største del styres fra HR-avdelingen. Informanten viser også til at en i senere tid også har valgt å benytte rekrutteringsbyrå på de stillingene som har vært vanskeligst å rekruttere gode kandidater til. Til tross for dette viser de til at de kommer litt på etterskudd og at de dermed ofte kommer litt bakpå i forhold til å rekruttere kompetanse til rett tid. Årsaker til dette kan være at en har delvis fordelt ansvaret for rekrutteringsprosessen mellom HR og lederne.

En årsak kan være at lederne melder behovet for sent til HR, at planverket ikke er godt nok kjent ut i systemet eller at planverket er for lite strategisk i forhold til hvordan å avdekke behov og hvilke fremtidige behov som skal dekkes. Fredriksen og Sørrebø (2013) mener dermed dette i stor grad kan tilskrives det faktum at rekrutteringslitteraturen ikke er tydelig nok i forhold til de praktiske valgene ledere står overfor når de ønsker å etablere en strategisk forankret rekrutteringsprosess jmf. kap. 2.4. Da kan en stille spørsmål ved om det er et

strategisk trekk å legge deler av, eller hele ansvaret for rekruttering i virksomheter ut på de ulike lederne?

Funnene våre så langt viser at den ene virksomheten har tydelige fordeler med at rekrutteringen ivaretas av et færre antall ansatte enn det som gjøres av de to andre. De klarer å bruke planverket på en aktiv måte i utviklingen av virksomheten, samt at de viser til et mer konkurransepreget fokus i sin vinkling på rekrutteringsprosessen. Det er også tydelig at den virksomheten som lykkes best er den som har HR ansatte som jobber med rekrutteringen, og ikke har fordelt dette ansvaret ut til mange ulike ledere.

Dette underbygges spesielt i forhold til funn vi gjorde i den ene virksomheten, der vi så at de utmerker seg med at mange ledere ivaretar en svært stor del av rekrutteringen, samtidig som disse skal kjenne til innholdet i virksomhetens rekrutteringsplan. Det betyr igjen at det vil være svært ulikt ståsted, kunnskapsnivå og kompetanse blant alle disse lederne som skal ivareta rekrutteringen etter en overordnet plan. Som tidligere nevnt, så sier Ployhart (2004) at mange av dagens ledere ikke har tilfredsstillende forståelse av rekrutteringsprosessen og ikke er i stand til å utnytte dens strategiske potensial på en effektiv måte. En kan kanskje si at det er positivt å fordele dette ansvaret ut til de ulike lederne hvis en tenker at en på denne måten får inngående kjennskap til den enkelte enhets kompetansebehov, kultur og utviklingsbehov. På den andre side mister en det overordnede blikket for virksomhetens helhetlige utviklingsmuligheter, og en får et mikroperspektiv i rekrutteringsfasen.

5.4 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 3

Bekjentskap til kandidatene eller kandidatenes tilhørighet til stedet påvirker rekrutteringsprosessen

Denne oppgaven er besvart med bakgrunn i tre kvalitative intervjuer av tre ulike virksomheter. Opprinnelig hadde vi fire. Begrunnelsen for at den fjerde virksomheten ikke ønsket å være med i intervjuet kan gi noen momenter inn i vår besvarelse.

Begrunnelsen var at det meste av rekruttering foregikk på bekjentskap. Virksomheten hadde ikke noe større plan, annet enn at det ble rekruttert inn til stillinger ved behov, og da fortrinnsvis bekjente. Den aktuelle virksomheten anså dermed at de ikke hadde noe å bidra til i vår oppgave.

Dette til tross, gir dette momenter inn i vår problemstilling som vi ønsker å ha med oss. For den nevnte virksomheten kan det virke som om at tilhørighet til stedet er helt avgjørende for tilsetning. Med tilhørighet til stedet er det naturlig å tenke seg at bekjentskap er en nærliggende faktor. For Vestvågøy sin del kan man nærmest gjøre slutningen at har man tilhørighet til stedet, er bekjentskap en faktor i rekrutteringsprosessen. I bekjentskap er deler av en bakgrunnssjekk allerede tatt, man vet noe om kandidaten i forkant av en ansettelsesprosess. Likeså kan det tenkes at en del tillit allerede er etablert ved bekjentskap.

Som nevnt i punkt 3.3 kan stedet/lokasjonen være et ikke-økonomisk incitament. For den som rekrutteres oppleves det gunstig å skaffe seg en jobb der vedkomne er etablert. Det er naturlig å tenke seg at den ansatte kjenner virksomheten, og andre ansatte der. Dette skaper et klarere bilde av hva jobbhverdagen vil innebære. Dette er en fordel, og kan tale for å rekruttere uten et større planverk, uten større ressurser brukt på analyser og kandidatprofiler. Små forhold og bekjentskap kan for noen virksomheter være det som danner fundamentet i bedriftskulturen, det som sikrer lojalitet, og som sikrer en felles forståelse om konkurransekraft.

Oppgaven grenser mot en dypere analyse av hva bekjentskap kan utgjøre av fordeler og ulemper i en rekrutteringsprosess, men vi kan benytte anledningen til å anbefale videre studier rundt dette tema.

En annen informant fra en annen virksomhet refererte til uttrykket "lakseeffekten", altså å vende tilbake til den elva man kommer fra. Informanten gikk ikke videre i dybden her, men dreide mot poeng om netto fraflytning. Det som kan tenkes i denne sammenheng er at hjemmassen ikke har kunnet tilby utviklingsmuligheter nok for å unngå utflytting. Utfordringen blir da å kunne tilby tilstrekkelig av utviklingsmuligheter for å få rekruttert en tilbakeflytter. Inne i dette bildet er det flere faktorer som spiller inn.

To av informantene mente at det var en fordel hvis søkere hadde en tilhørighet til stedet, men bare av en de tre informantene viste til at deres virksomhet tenkte utvikling og langsiktige engasjement når de kom i kontakt med arbeidssøkere som hadde tilhørighet til stedet. På den andre siden viste en av tre til at deres virksomhet hadde svært strenge kravspesifikasjoner som de var pålagt å følge, og som de ikke gjorde unntak fra da de ønsket å framstå som en seriøs arbeidsgiver for arbeidssøkerne. Dermed gjorde ikke disse forskjell på arbeidssøkere med tilhørighet til stedet framfor andre søkere.

Når det gjaldt tilgangen på arbeidssøkere som ønsket å flytte tilbake til Vestvågøy etter å ha bodd borte pga studier eller annet, så var informantene svært splittet i oppfattelsen av dette. En informant mente at det var færre tilbakeflyttere enn utflyttere, mens en av de tre mener det er økning i tilbakeflytting, en av tre har ikke sagt noe om dette. Sluttrapporten til Bo i Lofoten viser derimot at det har vært en vekst i tilflyttingen til Vestvågøy på 2,96% i prosjektperioden deres. Dette utgjør 321 nye innbyggere i antall personer.

5.5 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 4

Rekrutteringsprosessen påvirkes av stedet virksomheten er etablert på.

Som nevnt i punkt 3.3 om incentiver og som Lazear (1998) påpeker, så er det viktig for en arbeidsplass å tiltrekke seg arbeidskraft. Og for enhver arbeidsplass inngår den geografiske plasseringen som endel av det som skal tiltrekke. For de virksomhetene som vi har sett nærmere på har alle det til felles, at de er lokalisert i Vestvågøy kommune, den største kommunen i Lofoten målt i innbyggere. Lofoten er kjent for sin turisme og en av informantene mente at dette fort kunne bli støy i en rekrutteringsprosess. Eksempelet som fikk frem dette poenget var en stilling som ble annonsert i et sosialt media for å nå aktuelle søkere til stillingen. I bakgrunnen til annonsen vises et bilde fra Lofoten. Erfaringen fra sosiale medier var da at det tilhørende kommentarfeltet ble fylt opp med kommentarer som: "der har jeg vært", "der er det fint". Informanten omtalte dette fenomenet som "Turistfella". Dette ble støy i en rekrutteringsprosessen. Denne virksomhetens strategi i forhold til problematikken var å formidle jobbinholdet, også visuelt, til målgruppen.

Den samme informanten ga et treffende bilde på hvordan sted har sin innvirkning i en rekrutteringsprosess:

"Altså: dagens søkere - de er av en sånn karakter at de velger jobb, bo og leve, nær sagt, i samme valget. Så, jobben er nok det viktigste -som vi vet av forskning per i dag, men de andre tingene henger så nært sammen det blir på en måte en sånn livsstil. Jobb, bo og leve".

Det kan fremstå som om at virksomheten har en alminnelig oppfatning av at denne tredelingen må sees på som et konsept med tanke rekruttering. Informanten kunne fortelle at den strategiske rekrutteringsplan la opp til at virksomheten skulle knytte seg til andre aktører som kunne supplere i utfordringen med å rekruttere til Vestvågøy. Her ble kommunen nevnt, Look North sine Traineeordninger. Her gjensto endel arbeid for å få til et samlet konsept som henvendte seg til fremtidige ansatte som kunne vurdere bo –og leve- pakken i Vestvågøy. Et eksempel var par-rekruttering. Altså, den ene hadde fått jobb i Vestvågøy, men ikke den andre. Samarbeidsordningene for denne problematikken var ikke gode nok.

En av de andre informantene fra en annen virksomheten vi intervjuet, mente at rekrutteringsprosessen absolutt ble påvirket av stedet virksomheten var etablert på. Denne informanten mente at dette ikke nødvendigvis var negativt for rekrutteringen i dette tilfellet. Det kunne være at en mistet noen kandidater som hadde mer lyst på storbylivet og som ønsker seg nattklubber og operaen, men på den andre siden så er Lofoten og Vestvågøy i dette blitt et varemerke som mange tiltrekkes av. Dermed bruker de virksomhetens beliggenhet svært bevisst for å tiltrekke seg aktuelle kandidater til stillingene. Informanten peker på at en selvsagt også når ut til flere enn de aktuelle kandidatene med å gjøre det slik, en treffer f.eks. også turistene ved å gå bredt ut og spille på naturopplevelser, høye fjell og dype fjorder. Men midt blant dem kan det sitte akkurat den kandidaten en er på jakt etter, og da er det verdt det, mente denne informanten.

Bakdelen er at mange søker seg til stillinger fordi de ønsker å komme til stedet for opplevelsen, og dermed ikke blir værende over lengre tid. De rekker ikke å bli senioransatt i

virksomheten, som informanten kaller det. På en side er det uheldig for stabiliteten i arbeidsmiljøet og kan være uheldig for virksomhetens utvikling hvis en rekrutterer noen som velger å være der kun kort tid. Litt avhengig av hvilken stilling det gjelder.

På den andre siden mente informanten at dette ikke var entydig negativt hvis kandidaten var god. Da kunne virksomheten ha dratt god nytte av vedkommendes kompetanse så lenge vedkommende valgte å være der. På den andre siden så har en aldri noen garanti for at alle som får tilbud om stilling velger å bli over år. Informanten påpeker således at de under intervju forsøker å finne kandidater som kan bli gode på sikt og har ønske om å være lenger i jobben og på stedet, enn en med høy kvalifikasjon med ambisjoner om kun kortere ansettelsesforhold.

Informanten fra den tredje virksomheten mener også at rekrutteringsprosessen påvirkes av virksomhetens beliggenhet i forhold til sted. De merker en økning på tilstrømmingen til ulike typer stillinger, og knytter dette med at Lofoten og Vestvågøy er blitt et attraktivt sted å komme til. De merker også at noen kanskje ikke blir like lenge som før i stillingene, og at en dermed har større turnover på stillingene i dag enn for noen år siden. Informanten mener derimot at ikke alt dette skyldes Vestvågøy som sted, men en kombinasjon av at arbeidstakere i dag oftere skifter jobb, samtidig som en flytter mer på seg både for å etablere seg med familie eller for mer utdanning.

Denne virksomheten bruker også stedet som et rekrutteringsmiddel for å tiltrekke seg kandidater. En forsøker å selge en helhet med gode faglige innhold i jobben, samtidig som det er et godt sted å bo og vokse opp på. Informanten viste også til at de mister kandidater til storbyene, og at de merker utfordringer på rekruttering til enkelte stillinger, deriblant ingeniører. En må en bruke andre strategier enn de ordinære for å nå disse.

Alle tre virksomhetene mener at rekrutteringsprosessene påvirkes av virksomhetens lokasjon. De tre informantene har litt ulik oppfatning av hvordan en bør og skal bruke friluftsliv og mye bilder av natur i rekrutteringen, men alle tre bruker dette i mer eller mindre grad. Samtidig er en av informantene mer opptatt av å selge jobbinnholdet fremfor å selge livsstil og sted.

Denne virksomheten benytter også profilering av kandidatene for å finne en som passer til stedet.

Alle informantene tenker at de som skal søke seg til jobb i Vestvågøy må ønske noe annet enn storsamfunnet som storbyene kan tilby. Alle tre viser til at Vestvågøy er et godt sted å bo samt vokse opp i. En av de tre mener at "kaffelatte" generasjonen ikke passer inn dette lokalsamfunnet, mens to av de tre mener en også kan tilby den urbane stilen i stor grad slik utviklingen lokalt har blitt siste år. En av de tre sier Vestvågøy er vanskelig å selge inn som bosted, mens to av de tre sier de har god tilstrømming på kandidater til ulike stillinger.

Bare en av de tre mener den voldsomme turismen er negativt i forhold til rekrutteringsprosessen, mens to av de tre mener den bidrar til ekstra tilstrømming, og gir stedet et positivt renommé. Alle tre sier derimot at mange kommer kun for opplevelsen og blir kanskje bare 1-2 år, samtidig mener to av informantene at dette nødvendigvis ikke er negativt for utviklingen i virksomheten.

I sluttrapporten til Bo i Lofoten, Ørjan Arntzen (2015) finner vi at det fra 2. kvartal 2012 til 2. kvartal 2015 var en vekst i befolkningen i hele Lofoten på 1.36 %, nærmere bestemt 378 individer. Dette knytter seg hovedsakelig til arbeidslivet og utviklingen av nye arbeidsplasser. Bo i Lofoten finner også at noen av tilflytterne kommer på grunn av natur og opplevelser.

Prosjektet fant også at denne regionen har en noe annen dynamikk i arbeidslivet og at denne handler primært om en interesse for Lofoten og at arbeidstedet er subsidiært i valg av sted å bo. I tillegg til dette viser en til i samme sluttrapport at flere nordmenn ferierer i Lofoten og at turistene er yngre enn før. Disse tilreisende er i en fase i livet der det er realistisk å tenke at de innen få år skal etablere seg eller reetablere seg, dette fører til at opplevelsen av stedet som reiselivsdestinasjon er av stor betydning for at noen tilreisende opplever Vestvågøy som et attraktivt bosted. Bo i Lofoten viser også til at mange av tilflytterne er såkalte livsstiltilflyttere, men det i seg selv er ikke negativt, da det bedrar til å fremme stedets identitet og kvaliteter, Ørjan Arntzen (2015).

5.6 Rekrutteringsprosessen- Antakelse 5

Markedsføring av ledige stillinger blir for lite innovativ og påvirker rekrutteringen negativt

Når virksomheten har avdekket et rekrutteringsbehov. Hvor søker en da etter nye medarbeidere? Vi ser at ulike medier og rekrutteringskilder i dag er svært digitaliserte. Det kan se ut som stillingene oftest lyses ut på ulike nettsteder som finn.no, Ajobb, finnstillinger.no og monster.no. Som nevnt i kap. 2.6 underbygger Fredriksen og Sørebø (2013) dette med at de også viser til at flere av dagens systemer er interaktive og at arbeidsgiver ofte har toveiskommunikasjon med søkere.

Informantene våre informerte om at de markedsfører behovet etter ny arbeidskraft på noe ulik måte, samtidig som vi også fant en del likheter. Alle tre benytter digitale medier til selve annonseringen og mindre aviser. Bare en av de tre virksomhetene bruker stillingsannonser bevisst for å markedsføre ikke bare behovet for ny arbeidskraft, men også som markedsføringen av virksomheten. Denne informanten kunne vise til at de bevisst annonserte i digitale medier, men også i aviser både små og store, for at den menige mann skulle få et forhold til virksomhetens navn. Ved å vise frem de ulike stillingene gjennom markedsføring, så mener de at en viser et mangfold av stillinger som folk flest ikke vet de har. Det gjør også virksomheten kjent og attraktiv. De hadde en klar strategi på innholdet i annonseringen, som var mer beskrivende for virksomheten og stedet enn på selve stillingen. Dette i kombinasjon med fristende bilder har gitt gode resultater for dem.

En av de tre har på sin hjemmeside åpnet for at andre lokale virksomheter annonserer sine ledige stillinger nederst i siden som en video som rullerer. Dette er en strategisk handling av virksomheten for å vise arbeidssøkere som ikke er kjent i Vestvågøy får en opplevelse av at stedet har mangfold, samt at det bidrar til at familier lettere kan finne jobb til begge de voksne i husholdningen. Denne virksomheten har helt sluttet å rekruttere via aviser, og benytter i dag kun digitale medier i form av tekst, lyd og bilder. Som vi viser til i kap. 2.6 så ser det ut til at avisannonsering ved utlysning av stillinger blir mindre og mindre vanlig Fredriksen og Sørebø (2016).

En av de tre virksomhetene vi undersøkte, benytter både digitale medier og noe aviser. Som vi skrev i kap 2.6 så ser en at avisannonsering ofte skjer i kombinasjon med nettbaserte løsninger. Det kan se ut som denne virksomheten har lagt seg på denne linjen. For spesielle yrkesgrupper benyttes også fagtidsskrifter, Fredriksen og Sørebo (2013)

Informanten fortalte at de har fokus på å vise frem stillingenes innhold, samt det å leve og bo i Vestvågøy. De velger å styre unna naturbilder for å unngå turistfella. Informanten viser til at en benytter mye sin hjemmeside for utlysning av stillinger. I kap. 2.6 viser vi til at virksomheter med egne hjemmesider ofte benytter disse til stillingsutlysninger, Fredriksen og Sørebo (2013). Da fremheves bedriften som en attraktiv arbeidsplass, karrieremuligheter kan skisseres, og ledige stillinger utlyses. En form for markedsføring av virksomheten kan en kanskje si.

Sosiale medier blir stadig mer benyttet, også innenfor rekruttering. Det store flertallet av norske arbeidstakere er i dag aktive i ett eller flere sosiale medier. Arbeidsgivere er ofte til stede i disse mediene på leting etter de mest attraktive arbeidstakerne, Fredriksen og Sørebo (2013). Dette fant vi hos alle tre av virksomhetene i vår undersøkelse. Dog i ulik grad.

5.7 Hovedfunn

I den videre delen av kapittelet skal vi bygge videre på det vi tenker er våre hovedfunn, før vi går videre til siste og avsluttende kapittel.

5.7.1 Konkurransfordelen med strategiske rekrutteringsplaner

Et av våre forskningsspørsmål var knyttet til det fremtidige behovet for arbeidskraft, og hvordan virksomhetene løste dette. Vår begrunnelse for å spørre om det *fremtidige* behovet for arbeidskraft var å knytte et svar nærmere det strategiske aspektet. Vi ønsket konkret å gå mot Ployhart (2006) sin teori om at virksomheter «ikke er i stand til å utnytte det strategiske potensiale i en rekrutteringsprosess». Fra en av våre informanter kom følgende frem: «Vi ser at vi trenger, i mye større grad, å bli skodd for framtiden, og tenke framtiden når vi skal rekruttere». Dette utsagnet bekrefter behovet for strategiske rekrutteringsplaner. Våre funn

tyder på et noe dårlig utnyttet strategisk potensial hos våre tre virksomheter. Strategi er rettet mot et mål, en konkurransefordel. Våre funn tyder på at dette målbildet til virksomhetene er noe uklart, og fokus på konkurransefordelen det samme. Vi har ikke gjort konkrete funn på strategiske rekrutteringsplaner som viser at virksomhetene deltar i krigen for talentene. (The war for Talent Michaels (2003).

5.7.2 Tidsberegning av strategiske rekrutteringsplaner.

Vi gjorde funn på at selv om det forelå strategiske rekrutteringsplaner var disse i utakt med den veksten selskapet opplevde. En av virksomhetene hadde intervallplaner på 5 og 10 år. En sterk vekst førte til at planer langt fremme måtte igangsettes langt tidligere enn planlagt. Utfordringen blir da å ha fleksibilitet til å endre planene i tråd med virksomhetens vekst og behov for arbeidskraft. En av informantene beskrev dette på følgende måte: «... vi har liksom aldri kommet oss opp på det overordnede blikket, og det tror jeg har med at vi er i en vekstfase». Rekruttering av en ny ansatt kommer som en følge av behovet for å løse virksomhetens oppgaver. Det er dette behovet som det strategiske planverket skal forsøke å forutse, og legges opp imot. Etter vår mening er tidsberegningen en avgjørende viktig faktor i en strategisk rekrutteringsplan. Om fremtidsfaktoren forsvinner i en slik plan har den mistet sitt kanskje mest sentrale innhold, og gått over til å bli en operativ rekrutteringsnorm. Hovedfunnet vårt går dermed på at fordi tidsberegningen og fremtidsfokuset er så sentralt har ingen av våre virksomheter strategisk forankrede rekrutteringsplaner.

5.7.3 Turistnæringen.

Et av våre hovedfunn var at turistnæringen på ulike måter innvirket på de tre virksomhetenes rekrutteringsprosesser. Dette momentet inngikk ikke i verken problemstillingen eller forskningsspørsmålene. Dette til tross fant vi at turistnæringen, markedsføringen spesielt, kom til å spille både på lag med noen av virksomhetenes strategier, mens andre regnet turismen som støy. Til tross for at det kan være utfordrende, mener vi å ha funnet dekning for at Lofotens status som turistmagnet kan være en positiv faktor i arbeidet med å dekke fremtidens behov for arbeidskraft i Lofoten. Dette mener vi fordi ulike samkjøringsarenaer i Lofoten vil kunne utnytte merkenavnet «Lofoten», og etter hvert bli mer treffsikker i rekrutteringsarbeidet. Lofoten som merkenavn har hele verden som nedslagsfelt, og her finnes en del av fremtidens arbeidstakere. Dagens arbeidstakere skifter jobb oftere enn noen

gang, og jobber på tvers av landegrensene. Mange vil leve i en pakke, med jobb, bo og leve – det kan de gjøre i Lofoten. Her har Lofoten et potensiale som ikke er fullt utnyttet. En slik samarbeidsarena vil kunne utvikle partnerrekrutteringen, bedre «lakseeffekter, dele erfaringer, som i sin tur vil være viktig for gode langsiktige strategiske rekrutteringsplaner. Vårt hovedfunn er at turistnæringen utgjør både en ressurs, og en utfordring i rekrutteringsarbeidet til virksomheten vi har undersøkt.

6. AVSLUTNING

I dette kapittel skal vi sammenfatte våre funn fra teorien og undersøkelsen som begge er med på å belyse vår problemstilling og våre tre forskningsspørsmål. Vi vil i det følgende ta for oss hvert av de tre forskningsspørsmålene.

- For forskningsspørsmål 1, skal vi se spesielt på; hvordan finner man riktig kandidat for et fremtidig behov for arbeidskraft?
- Når det gjelder forskningsspørsmål 2, skal vi se nærmere på; hvordan påvirkes prosessen av sted?
- For forskningsspørsmål 3 ser vi på; er rekrutteringen av en tilbakeflytter ulik rekrutteringen av en kandidat fra et annet sted?

Til slutt i kapittelet vil vi komme med vår konklusjon og våre anbefalinger til videre forskning.

6.1 Hvordan finner man riktig kandidat for et fremtidig behov for arbeidskraft?

Funn i teori:

- Vi har funnet i teorien som vi har presentert i tidligere kapitler, at for å finne rett kandidat for fremtidige behov, så må en også ha et godt planverk som gir lederne oversikt over virksomhetens fremtidige behov. Grimsø (2005) sier i likhet med Eriksen (1996) at god personalplanlegging er svært viktig, og dette støttes også av Werring og Langseth (1996). Virksomhetene må videre ifølge Grimsø, ha tatt standpunkt til i hvor stor grad en skal rekruttere internt og eksternt, og også fram i tid slik at en på denne måten kan utarbeide rekrutteringsplaner.

Hvis en ikke har oversikt over hva en har behov for blir det vanskelig å finne rett kandidat for fremtidige behov. Dette vil også svekke virksomhetens konkurranseevne og utvikling. Den kandidaten en velger må også inneha kompetanse som bidrar til at virksomheten når sine mål og visjoner, samt blir sterkere i konkurransesammenheng.

Funn i undersøkelsen:

- Det var ikke ensartede funn intervjuene på dette. Virksomhetene hadde noe manglende kunnskap om rekruttering, og vi mener å finne at planverkene er noe mangelfulle, samt at virksomhetene har et sterkt fokus på her og nå. Vi fant videre i undersøkelsen at bare en av virksomhetene hadde laget planer som også viste behov fram i tid. De var også villige til å ansette den riktige kandidatene tidligere enn planlagt, hvis en interessant arbeidstaker dukket opp før en var kommet dit en hadde planlagt. Dette for å kunne styrke virksomheten med bærekraftig kompetanse, som kunne gi virksomheten utvikling og bærekraftig konkurranseevne. En av virksomhetene hadde nylig vedtatt ny plan for rekruttering, som skulle være mer bærekraftig for dem. De mente omdømme og seriøsitet var kvaliteter som sto sterk for å klare å rekruttere de riktige kandidatene til seg. En virksomhet rekrutterte mye gjennom studenter og lærlinger, og viste i så måte at de fant de riktige fremtidige medarbeiderne gjennom denne inkluderingen i virksomheten. Det manglet en helhetlig kompetanseplan som kunne vise fremtidige behov, og det ble ikke jobbet spesifikt med kompetanse som var utfordrende å rekruttere, mange hadde ansvar for rekrutteringen.

Med tydeligere planverk, god kunnskap og færre ansatte med ansvar for rekrutteringen, vil dette mest sannsynlig vært mer bærekraftig enn det vi har funnet her. Funnene i en av virksomheten støtter opp om dette.

6.2 Hvordan påvirkes prosessen av sted?

Funn i teori:

- I den teorien vi har gjennomgått har vi ikke gjort konkrete funn i forhold til dette forskningsspørsmålet. Vi ser derimot at i litteraturen vi har presentert så peker det i retning av at personer med rekrutteringsansvar også må ha god kunnskap om samfunnsmessige og virksomhetsmessige faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen. I dette ligger også virksomhetens beliggenhet som en faktor som vil påvirke prosessen. Det er nødvendig med kunnskap om ulike forhold i samfunnet og i egen virksomhet som direkte er med på å påvirke rekrutteringen, Martinsen Øyvind Lund, i Grimsø (2004).

Funn i undersøkelsen:

- Alle tre virksomhetene viste til at rekrutteringsprosessen ble påvirket av virksomhetens beliggenhet. Det var ikke ensartet om dette var positivt eller negativt.

Ut fra våre funn har ikke virksomhetene gjort en samfunnsmessig analyse som sier noe om hvordan, i hvilken grad og på hvilken måte virksomhetens beliggenhet påvirker rekrutteringsprosessen. Ut fra våre funn ser det ut som det er synsing internt i virksomhetene som avgjør hvordan en forholder seg til dette. Hvis virksomhetene hadde vært mer strategiske i forholdet til sted i sin rekrutteringsprosess, ville en ut fra et strategisk planverk kunne løfte virksomhetenes kompetanse og konkurransedyktighet. Kompetente medarbeidere har et talent eller kompetanse som er verdifull og sjelden. Den er heller ikke kopierbar og vanskelig å substituere, Ployhart (2006).

6.3 Er rekrutteringen av en tilbakeflytter ulik rekrutteringen av en kandidat fra et annet sted?**Funn i teori:**

- Vi har ingen konkrete funn i teorien om dette. Det nærmeste vi kom var rekruttering internt i virksomheten og interne opprykk. Men ingen som skriver om forskjeller i rekrutteringen av tilbakeflyttere kontra andre.

Funn i undersøkelsen:

- Vi fant at det var ikke forskjell på rekruttering av tilbakeflyttere kontra andre kandidater. Dette kommer av at dette er såpass lovregulert, slik at en følger de lover og normer som er satt for å regulere dette.

Virksomhetene viste til små forskjeller i rekrutteringen av tilbakeflyttere kontra andre, som at de for eksempel ikke forteller like mye om stedet, fordi dette forventes kjent for arbeidssøkeren, samt at en kunne være mer interessert i denne gruppen arbeidssøkere fordi en forventet langsiktige arbeidsforhold av noen som ønsker å flytte tilbake til stedet.

Vi tror likevel at hvis vi hadde intervjuet flere små virksomheter, så vil mer av ansettelsene foregå på bekjentskap enn det vi har funnet i de store. Derimot viste den fjerde virksomheten, som vi ikke fikk intervjuet, til at mye av deres rekruttering foregikk på bekjentskap. Dermed antar vi, til tross for at våre funn i de tre virksomhetene som vi har intervjuet ikke viser dette, at det kan finnes ulikheter i rekrutteringen på dette område i andre virksomheter som vi ikke har vært i kontakt med.

6.4 Konklusjon

Rekrutterer virksomheter i Vestvågøy etter en strategisk forankret plan, eller foregår rekruttering etter løpende behov?

Vi har i denne oppgaven forsøkt å besvare vår problemstilling ved hjelp av litteratur og intervjuer av informanter i tre store virksomheter i Vestvågøy, samt at vi har hatt noen samtaler med Ørjan Arntzen, prosjektleder i prosjektet Bo i Lofoten.

I samtale med Arntzen og møte med flere virksomheter samlet, i regi av Bo i Lofoten, fikk vi innblikk i at virksomheter i Vestvågøy har fokus på rekruttering. Vi fant at flere av virksomhetene har mer eller mindre utfordringer med å rekruttere de rette kandidatene og spesielt utfordringer i forhold til å rekruttere enkelte typer kompetanse. Dette var stillinger som for eksempel økonomisjefer, ingeniører, legespesialister og lignende. Dette er kompetanse som det er stor konkurranse om i arbeidsmarkedet og som dermed er vanskeligere å rekruttere. Dette er også kompetanse som en ikke nødvendigvis kan rekruttere internt i virksomheten heller, da det er spesifikke fagspesifikasjoner bak alle disse titlene. Det betyr at den tradisjonelle rekrutteringen internt i virksomheten med et opprykk og opplæring, oftest ikke kan dekke behovet til disse spesialisert stillingene. Hva gjør så virksomheten for å rekruttere den nødvendige kompetansen?

Det vi fant var noe ulikt, men også noe forventet. To av virksomhetene vi intervjuet, var mer tradisjonell i sin rekrutteringsstil. Disse to var mer tilbaketente i rekrutteringsprosessen, og var mest aktive i selve utvelgelsen og ansettelsesprosessen. Begge hadde planverk, men den ene virksomheten sitt var foreløpig så nytt at en ikke har fått måle effekten av dette enda. Dog virker det som denne virksomheten er på rett vei med å modernisere seg på mange måter. De

imponerer med sin hjemmeside som er både informativ og med det at de ønsker å tiltrekke seg arbeidssøkere med vise hva Vestvågøy som sted har å by på i forhold til arbeidsliv med å blant annet la andre virksomheter markedsføre seg på deres side.

En av de andre virksomhetene utmerker seg mer negativt med at de har fordelt et rekrutteringsansvar ut til lederne i enhetene. Slik som vi ser dette, så kan dette være en av årsakene til at det er vanskelig å implementere deres rekrutteringsplan samt se effekt av denne. Som vi skriver i kap 2.4, så skal ledere i virksomheter i dag kunne ganske mye og vi vet at det er svært ulikt kunnskapsnivå fra en leder til en annen. Hvor mye kunnskap har hver enkelt leder om rekruttering? Det vet vi ingenting om, men det vi kan anta ut fra Ployhart, Fredriksen og Sørebo, er at dette vil variere voldsomt, og at mest sannsynlig er det mange andre ting ledere er bedre til enn rekruttering. En annen utfordring vi så var at den ene virksomheten hadde vår informant sittende på et annet geografisk sted enn der virksomheten ligger. Kan dette by på utfordringer? At de som har et overordnet ansvar for å utarbeide de overordnede rekrutteringsplanene sitter et annet sted enn der behovet for arbeidskraft er? Det vet vi heller ikke noe om, da vi ikke har forsket på dette.

Det vi derimot fant var at de to informantene som jobber og bor på stedet, hadde et mer positivt inntrykk av det å rekruttere arbeidstakere til Vestvågøy, og så på turiststrømmen som et gode i disse prosessene, mens den informanten som ikke bor på stedet hadde et motsatt inntrykk. Sluttrapporten til Bo i Lofoten underbygger at Lofoten er et attraktivt sted å flytte til, og at turismen er et positivt tilskudd i et rekrutteringsøyemed. De kaller det livsstilstilflyttere og mener det bidrar til å gi Vestvågøy og Lofoten en identitet som er attraktivt for mange.

En av virksomhetene vi intervjuet imponerte med at de var mer på hugget i rekrutteringsprosessene sine enn de to andre. De hadde planverk for rekruttering både i nåtid og i fremtid. Da de viste til stor vekst og endring over kort tid hadde det vært utfordrende å følge planverket da fremtiden hadde kommet forttere enn først planlagt. Likevel viser de evne til å snu seg rundt og kapre god kompetanse når den dukker opp, i stedet for å vente til datoen i planen er der, og kanskje ikke finne den rette da. De har også en spennende tankegang i forhold til det å markedsføre stillingene og virksomheten gjennom utlysninger, også når de har gode kandidater internt. Dette setter dem på dagsorden og folk blir vant til å se navnet deres og et mangfold av kompetanse i deres store virksomhet.

I det teoretiske rammeverket fant vi at Grimsø, Fredriksen og Sørebo samt Ployhart representerte det rammeverket som etter hvert ble mest relevant for oss. De støtter i stor grad hverandre i sine synspunkter og funn ved at de viser til at et strategisk planverk er viktig for å kunne gi virksomhetene en fremtidig måloppnåelse samt et konkurransefortrinn på flere områder, men kanskje spesielt i arbeidsmarkedet.

Ployhart (2006) spesielt, men også Fredriksen og Sørebo (2013) viser til at rekrutteringslitteraturen påpeker at mange av dagens ledere ikke har tilfredsstillende forståelse av rekrutteringsprosessen og dermed ikke er i stand til å utnytte dens strategiske potensial på en effektiv måte. Fredriksen og Sørebo påpeker dog at dette i stor grad kan tilskrives det at rekrutteringslitteraturen ikke er tydelig nok i forhold til alle de valgene lederne står overfor når de ønsker å etablere en strategisk forankret rekrutteringsprosess. Dermed kan en tenke seg at virksomheter som har mange ledere fordelt over mange ulike enheter, vil kunne slite med å ha tilfredsstillende rekrutteringsplaner eller få dem godt nok implementert i virksomheten i motsetning til de virksomhetene som har få ansatte med rett kompetanse til å ivareta dette. Dette fordi det ifølge nevnt litteratur ikke ligger helt til rette for at lederne skal ha nok kunnskap til å følge opp rekrutteringsprosessen. De funnene vi gjorde underbygger til en viss grad dette.

Vår konklusjon er at virksomheter i Vestvågøy ikke rekrutterer etter strategisk forankrede planer men etter løpende behov. Dette til tross for at en har planverk av ulike varianter.

Vår anbefaling videre til virksomheter i Vestvågøy er at en bør etterstrebe å få på plass strategiske rekrutteringsplaner som er fremtidsrettede og som kan bidra til at egen virksomhet er konkurransedyktig i arbeidsmarkedet. Samtidig som skal den være i tråd med virksomhetens mål og visjoner. Dette for at rekrutteringen skal kunne bidra til at virksomheten oppnår sine fremtidige mål.

Hver virksomhet bør også gjøre interne analyser for å finne ut hvilken fagkompetanse en har utfordringer med å rekruttere samt være mer innovative i rekrutteringsfasen. En bør også gjøre analyser i forhold til stedets påvirkningskraft i ett rekrutteringsøyemed. Slik vi tenker dette, må en flytte hovedfokuset vekk fra utvelgelse og ansettelse, til rekrutteringsprosessen.

Vi nevner i kap 2.1 at rekruttering benyttes av svært mange som en samlebetegnelse både for å fremskaffe søkere til ulike stillinger, samt det å velge mellom de ulike søkerne. Dette underbygges også av Grimsø (2004) som påpeker at rekruttering i norsk sammenheng brukes som en overordnet betegnelse som ikke klart skiller mellom det å opparbeide en base av jobbsøkere, og det å foreta utvalg blant disse søkerne Grimsø (2004). Det er dermed viktig å skille mellom utvalg av søkerne og selve rekrutteringsprosessen. Som Orlitzky (2007) påpeker så handler seleksjon om å velge ut den kandidaten som egner seg best for stillingen, mens rekruttering handler om å gjøre nettopp denne seleksjonen mulig, Orlitzky (2007). Med dette mener vi å finne at virksomhetene jobber mest på seleksjonsdelen, og mindre på rekrutteringsdelen.

Slik vi har nevnt tidligere, kan det være strategisk at rekrutteringsansvaret ligger på noen få ansatte som har spesiell og rett kompetanse på dette området, vi tenker det blir for lite bærekraftig å fordele dette ansvaret på den enkelte leder ut fra det vi finner i nevnt litteratur kap 2,4 og det vi har funnet i intervjuene. Videre ser vi at virksomhetene må tørre å tenke nytt og være mer proaktive i rekrutteringsprosessen.

Vi konkluderer også med at Vestvågøy som sted har et stort uutnyttet potensiale i rekrutteringsøyemed, til tross for den store tilstrømmingen av turister. Virksomhetene kan absolutt bruke dette positivt i sine rekrutteringsprosesser, for å nå bredere ut enn det som en gjør i dag. Også i forbindelse med kompetanse som viser seg vanskelig å rekruttere. Vi mener at de funn vi har gjort, støtter dette.

6.5 Begrensninger med den metodiske utformingen

I dette kapitlet tar vi en gjennomgang med den metodiske utformingen vi har valgt. Vi har gjennom denne oppgaven gjort funn i både litteratur og intervjuer som likevel påvirkes av ulike faktorer som kan ha påvirket resultatene og gitt oss feilvariabler. Dette dreier seg om alt fra vår egen rolle som forskere med hensyn til nærhet til sted og kjennskap til virksomhetene, samt de valg og fortolkninger vi har gjort underveis i oppgaven.

Da vi valgte metodisk utforming, tok vi utgangspunkt i forskningsløken og dens beskrivelse av de ulike lagene. Vi satte dette inn i følgende tabell for å få en bedre oversikt over disse:

Figur 4.1: Diagram over forskningsnivåene og tilnærmingene

	<i>Lag 1</i>	<i>Lag 2</i>	<i>Lag 3</i>	<i>Lag 4</i>	<i>Lag 5</i>	<i>Lag 6</i>
N I V Å	Forsknings- filosofi	Forsknings- Tilnærming	Forsknings- strategi	Valg av datainn- samlingsmeto- der	Tids- horisont	Utvelgels- e av enheter og analyse
T I L N Æ R M I N G	Positivistisk Hermeneutis- k Pragmatisk	Deduktiv Induktiv Individualistis- k Holistisk Kvantitativ Kvalitativ	Case Små-N, Spørreskjem- a Intensivt Ekstensivt Design Beskrivende , Forklarende	Intervju Spørre- Undersøkelse Dokument- undersøkelse	Tverrsnitt- studier Tidsserie- studier Retro- spektive design	Utvelgels- e av enheter Analyse av materiale t

I vår oppgave valgte vi å ha en pragmatisk oppfatning, som videre førte oss til en kvalitativ forskningsfilosofi. Denne valgte vi å gjennomføre som en case studie da dette ga oss muligheten til å velge mellom ulike metoder og tilnærminger. For å belyse vår problemstilling og forskningsspørsmål, valgte vi så å gjennomføre flere intervjuer, samt en litteraturstudie. Som tidsperspektiv for undersøkelsen valgte vi å benytte en tverrsnittsundersøkelse da vi hadde begrenset med tid, og bare hadde anledning til å måle et her og nå bilde av problemstillingen. Avslutningsvis gjennomførte vi en analyse av våre innsamlede data. Dette gjorde vi ved å transkribere intervjuene, sortere dataene, sette disse inn i en tabell, samt sette dette opp i statistikk i forhold til de ulike spørsmål i intervjuene.

Vi ser at det er begrensninger med den metodiske utformingen og undersøkelsens kvalitet. Vi valgte ut virksomheter som var på stort sett samme størrelse, men kunne også tatt inn mindre virksomheter for å få et bredere undersøkelsesgrunnlag, og dermed sterkere validitet til funn og konklusjon.

Undersøkelsen hadde også vært mer valid hvis vi hadde hatt en longitudinell undersøkelse. Da hadde vi fått et svar som var mer enn et innblikk i en her og nå situasjon. Vi har på ingen måte tatt hensyn til ulike ytre påvirkninger som samfunnsmessige utfordringer, annet enn sted, som kan påvirke resultatene eller andre faktorer enn det vi har påpekt.

Vi har gjennom denne oppgaven opparbeidet oss innsikt i at ingen undersøkelser er helt nøytrale. Dette betyr at ingen undersøkelser vil eie den hele og fulle sannhet, noe som igjen bidrar til at det alltid vil være mulighet til å stille kritiske spørsmål til de avveininger som er gjort og den måten undersøkelsen er gjennomført på. I så måte er vår undersøkelse intet unntak.

6.6 Forslag til videre forskning og utredning

Det utføres mye bra rekrutteringsarbeid i de virksomhetene vi har sett på i Vestvågøy. Det er dog et uutviklet potensial i forhold til å utvikle og systematisere strategiarbeidet i forbindelse med rekrutteringen. Utvikling av en slik prosess, samt hvordan den forankres og ikke minst implementeres i virksomhetene, bør kunne bli gjenstand for nye relevante undersøkelser internt i virksomhetene, samt som studentoppgaver. Denne nye kunnskapen vil kunne bidra til å skaffe nye rekrutteringsmetoder til virksomhetene og gjøre virksomhetene mer attraktive, samt konkurransedyktige i arbeidsmarkedet.

Et annet ustudert felt er i hvor stor grad og på hvilken måte påvirker virksomhetens beliggenhet rekrutteringsprosessen. Ved å studere dette sammen med de samfunnsmessige påvirkningene, vil det kunne gi virksomhetene en innsikt i de faktiske forhold mtp virksomhetenes beliggenhet, og hvordan en skal kunne bruke dette til egen fordel i rekrutteringen. Det vil gjøre det enklere for virksomhetene å selge hele pakken, jobbe, bo og leve, ved rekruttering av nye medarbeidere.

Et tredje og siste felt vi kan anbefale en dypere analyse av, er hvordan bekjentskap utgjør fordeler og ulemper i en rekrutteringsprosess, vi antar at dette spiller en større rolle enn det vi klarte å fange opp i vår undersøkelse.

REFERANSELISTE

Barney, Jay B., and William S. Hesterly (2008) *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Prentice Hall.

Bragelien, Iver (2011): *Belønninger som styringsverktøy – når bør toppledelsen holde fingrene av fatet?* s.31-43. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Bragelien, Iver, and Aksel Mjøs (2009): *En gjennomgang av statens lederlønnssystem*. Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse.

Breaugh, James A., and Mary Starke. "Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions." *Journal of management* 26.3 (2000): 405-434.

Dalen, Monica (2013) *Intervju som forskningsmetode, en kvalitativ tilnærming*. Universitetsforlaget.

Eriksen, Sigmund Inge (1996): *Rekruttering og ledelsesutvelgelse*. Tano AS

Fredriksen, Jan Ivar, Sørebo, Øystein. "Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring." *Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. Publisert: [3/2013](#) s. (42-53)

Grimsø, Rigmor E. (2004): *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Gyldendal akademisk.

Grimsø, Rigmor E. (2005): *Personaladministrasjon Teori og praksis*. 4.utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget, 2. utgave

Jacobsen, Dag Ingvar (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelse? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget, 2. utgave

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2015), *Hvordan organisasjoner fungerer, innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne (2011), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Abstrakt forlag AS.

Kapse, A.S., Patil, V.S., Patil, N.V. (2012), *E-recruitment*, International journal of engineering and Advanced Technology

Kvale, S. Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.

Lazear, Edward (1998): *Personnel economics for managers*. John Wiley & Sons, Inc.

Lazear, E. & Gibbs, M. (2015): *Personnel Economics in Practice*. 3. Utg, 2015. John Wiley & Sons, Inc.

Nordhaug, Odd (2002): *LMR (Ledelse av Menneskelige Ressurser)*. Universitetsforlaget.

Nordhaug, Odd (1997): *Målrettet Personalledelse – En grunnleggende innføring*. TANO AS.

Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.

Orlitzky, Marc (2007), 'Recruitment strategy', in Peter Boxall, John Purcell, Patrick M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Patton Michael Quinn (2009) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. Utilization Focused Evaluation, Saint Paul, MN

Ployhart, Robert E. (2006), '*Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities*'

Werring, Henri og Langseth, Petter (1996): *Personal, den skandinaviske måte*. Fagbokforlaget.

Wiklund-Hansen, Richard, Weyergang-Nielsen, Olav, (2007) *Rekrutteringsmanualen*. Hegnar Media as. Oslo.

Yin, Robert K. (2013) *Case Study Research, Design and Methods*. SAGE Publications Inc.

WEB REFERANSER:

Arntsen, Ørjan (2015) *Sluttrapport Bo I Lofoten*, <https://48vlp12642pa30ejq72t9ozh-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2013/10/Bo-i-Lofoten-2015.pdf>

Fossheim, Hallvard (2015) *Konfidensialitet*, <https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Personvern>

Gisle Andersen (2010, oppdatert 03.03.17), *Analyse og tolkning av det empiriske materialet*. <http://ndla.no/nb/node/57135?fag=27> Dato: 19.04.17 kl 20.39

Jan Ivar Fredriksen, Øystein Sørebo, *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*, <https://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring> Dato: 3/2013 s.(42-53)

NESH (2016) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi* <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/a.-forskning-samfunn-og-etikk/>

Norsk leksikon: <https://snl.no/rekruttering>

Nynorsk ordboka: <http://ordbok.uib.no/perl/ordbok.cgi?OPP=rammeverk>

Pragmatismen: <http://filosofi.no/pragmatismen/>

Røstberg, Morten; Engeset, Magnus Rikheim (2016) *Hvordan å rekruttere og velge ut de rette ansatte. Følger organisasjoner en god strategi for dette?* <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/10813/thesis.pdf?sequence>

Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/virksomheter>

VEDLEGG 1:

INTERVJUGUIDE

Merk: Den uthevede teksten er hovedspørsmålene, spørsmålene under der igjen er hjelpespørsmål.

Presentasjon:

Hei. Jeg heter Desirée/ Kjartan og er student ved Nord Universitet. Vi er to studenter som skriver sammen en masteroppgave om rekruttering i Vestvågøy i Lofoten og du/dere har sagt ja til å hjelpe oss med et intervju, noe vi setter stor pris på. Intervjuet blir tapet, men tapen blir slettet i etterkant. Det fungerer mest som en notatskriver for oss. Er det noe du lurer på før vi starter?

Til vår oppgave har vi valgt følgende problemstilling:

Rekrutterer virksomheter i Vestvågøy etter en strategisk forankret plan, eller foregår rekruttering etter løpende behov?

Virksomhetens bakgrunn

1: Kan du fortelle om Deres virksomhet

- Virksomhetens historie
- Hvor mange ansatte
- Organisering

Rekrutteringsprosessen

2: Hvordan søker dere etter arbeidskraft

- Aviser/nett/annet
- Egne ansatte som organiserer dette
- Søker en likt uavhengig av stilling

Utvelgelsen

3: Hvordan velger dere ut riktig kandidat

- Er det fremtidsrettet/ utviklingsbehov
- Forsøker en å dekke et her og nå behov

4: Er prosessen den samme ved rekruttering av tilbakeflyttere som av andre kandidater?

- Tenker en etablering
- Hvor lenge den ansatte kommer til å bli værende
- Jobb til ektefelle
- Barnehage

Lokalisasjon

4: Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av stedet virksomheten er etablert på?

- Middels stor kommune
- Langt nord
- Ingen storby
- Noen kompetanse som er vanskeligere å rekruttere pga dette