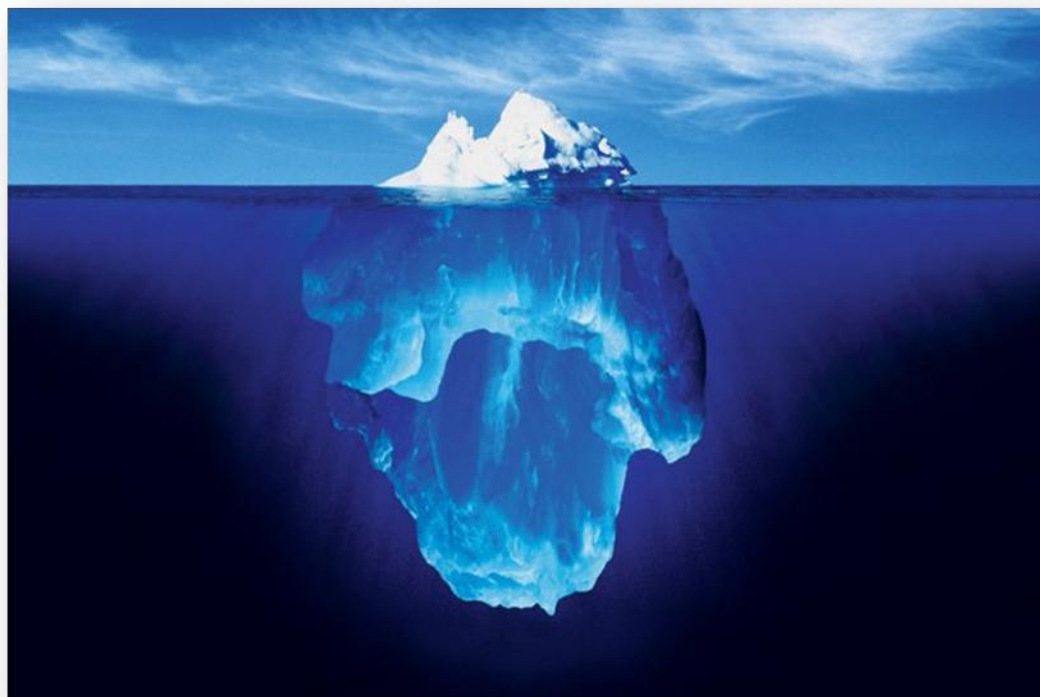




HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Det skjulte arbeidsmarkedet



Bacheloroppgave utført ved
Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk- administrativ utdanning

Av: Bernt André Ø. Johanssen, Sigurd B. Litlabø og Lars Peder Langeland

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Det skjulte arbeidsmarkedet

Bernt A. Ø. Johanssen

Sigurd B. Litlabø

Lars P. Langeland

(Sign)

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder: Lise Langåker

Gradering: *Offentlig*

Innholdsfortegnelse

1 Forord.....	iv
2 Sammendrag	v
3 Innledning	1
3.1 Bakgrunn og motivasjon for problemstilling	1
3.2 Problemstilling	2
3.3 Uformell rekruttering, definisjon	3
4 Teori.....	4
4.1 Nettverk.....	4
4.2 Rekruttering.....	6
4.2.1 Hva er rekruttering?.....	6
4.2.2 Hva tiltrekker eller frastøter søkere?	6
4.2.3 Uformell rekruttering.....	7
4.2.4 Ekstern rekruttering	7
4.2.5 Rekrutteringsmetoder	8
4.2.6 Annonsering.....	8
4.2.7 Rekruttering fra utdanninginstitusjon	10
5 Kompetanse.....	11
5.1 Hva er kompetanse?	11
5.1.2 Formell og uformell kompetanse.....	13
5.1.3 Kompetansekartlegging	14
5.1.4 Kompetansekjeden.....	15
6 Personalplanlegging.....	16
7 Metode	17
7.1 Metodevalg.....	17
7.2 Valg av metode.....	18
7.3 Kvantitativ metode	19

7.3.1 Utarbeidelse av spørreskjema	19
7.3.2 Valg av respondenter	20
7.3.3 Pretesting	21
7.3.4 Validitet	21
7.4 Kvalitativ metode	22
7.4.1 Utarbeidelse av intervjuguide	22
7.4.2 Valg av informanter	23
7.4.3 Pretesting	24
7.4.4 Utførelsen av intervjuet	24
7.4.5 Validitet	24
7.5 Reliabilitet	25
8 Datapresentasjon	26
8.1 Nettverk	26
8.2 Rekruttering	28
8.3 Kompetanse	31
8.3.1 Formell og uformell kompetanse	32
8.3.2 Kompetansekartlegging	33
8.3.3 Kompetansekjeden	33
8.4 Personalplanlegging	34
9 Dataanalyse	35
9.1 Nettverk	35
9.2 Rekruttering	38
9.3 Kompetanse	41
9.3.1 Formell og uformell kompetanse	42
9.3.2 Kompetansekartlegging, kompetansekjeden og personalplanlegging	43
10 Konklusjon	46
10.1 Hvorfor velger så mange bedrifter ikke å lyse ut stillingen offentlig?	46

10.1.1 Tidsbruk, kostnader og frykt for det ukjente	47
10.1.2 Tradisjon, tilfeldighet, strategi?	47
10.1.3 Får bedriftene den ønskede kompetansen de er ute etter?	48
10.2 Avsluttende diskusjon	48
12 Referanser	I
11 Vedlegg	III
11.1 Vedlegg 1	III
11.1.1 Intervjuguide	III
11.2 Vedlegg 2	V
11.2.1 Spørreskjema	V

1 Forord

Denne bacheloroppgaven er utarbeidet i samarbeid mellom Bernt André Ø. Johanssen, Sigurd Litlabø og Lars Peder Langeland. Vi er alle studenter ved Høgskolen Stord/Haugesund (HSH), og studerer Økonomi og Administrasjon med fordypning innenfor Ledelse, Organisasjon og Strategi. Oppgaven er hovedsakelig arbeidet med i vårt 6. semester på studiet, våren 2011.

Temaet for oppgaven omhandler uformell rekruttering, og bruken av dette.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en utfordrende, lærerik og inspirerende prosess. Vi har vært i kontakt med mange spennende mennesker, både våre informanter, samt Haugaland Vekst som gav oss grunnlaget for å utarbeide tema og problemstilling til oppgaven. Haugaland Vekst tok også initiativ til å kontakte NAV samt konsulentselskapet Madsen & Brekke.

I den forbindelse ønsker vi å takke Jannicke Kvarven ved Haugaland Vekst, Merethe Prytz Haftorsen ved NAV og Kjersti Underhaug ved Madsen & Brekke.

Vi vil også utrette en spesiell takk til veilederen vår Lise Langåker, som er Førsteamanuensis ved de Økonomiske og Administrative fagene ved HSH. Uten hennes kritiske blikk på oppgaven, samt engasjerte og kritiske tilbakemeldinger underveis hadde vi gått oss vill i uklare situasjoner.

Vi vil også takke de informantene som gav oss litt av sin tid og stilte opp til intervju.

Til sist vil vi takke venner, familie og samboere som også har bidratt med kritiske blikk, pretesting og tålmodighet.

2 Sammendrag

Vi har valgt å kalle denne oppgaven ”Det skjulte arbeidsmarkedet”, hvor vi ønsket å finne ut hvorfor bedrifter velger å rekruttere på det som vi har definert som “uformell rekruttering”. Dette er basert på et nasjonalt anslag som tilsier at av *alle* ledige stillinger som er på markedet, er det kun 30-40 % av disse som lyses ut offentlig, mens de resterende 60-70% tilsettes uten noen form for offentlig stillingsutlysning. I oppgaven har vi valgt å definere de 60-70 % som et “skjult” arbeidsmarked.

For å finne mer ut om temaet begynte vi med innsamling av litteratur igjennom søk på internett, bibliotek og tidligere pensumbøker fra organisasjons- og personalfag.

Vi har valgt å dele oppgaven inn i fem hovedkapitler. Første del av oppgaven omhandler det teoretiske grunnlaget, som er delt opp i nettverk, rekruttering, kompetanse og personalplanlegging. Etter presentasjon av teori forteller vi om metodene vi har brukt for å samle inn data, der vi presenterer den kvantitative metoden spørreskjema sammen med den kvalitative metoden intervju. I den tredje delen av oppgaven presenterer vi data vi har fått fra informantene igjennom intervju, mens i den fjerde delen analyserer vi innsamlet data opp mot den første teoridelen. Det femte og avsluttende kapitlet inneholder konklusjonen vår, samt en oppsummering omkring våre egne tanker og meninger om temaet.

Utgangspunktet for oppgaven vår var å finne ut *hvorfor* så mange bedrifter velger å rekruttere via en uformell metode. Igjennom vår forskning har vi ikke fått frem tydelige nok data til å kunne trekke en fast konklusjon på hvorfor dette er tilfellet. Vi har samtidig fått frem en del gode og kritiske blikk på denne rekrutteringsmetoden via våre informanter, som kan oppfordre til videre forskning.

Eksempel på synspunktene rettet mot denne rekrutteringsmetoden er at noen informanter rekrutterte uformelt på grunn av høye kostnader ved en formell rekrutteringsprosess. Videre kunne dette også gjelde kostnader og risiko knyttet til en eventuell feilansettelse ved en formell prosess. Dette var basert på tidligere erfaring ved at en person hadde gitt seg ut for å være noe helt annet på søknad, CV og intervju enn det han egentlig var. Noen informanter mente samtidig at uformell rekruttering ble brukt basert ut i fra tidligere erfaringer og tradisjoner, mens andre informanter mente at dette var en tilfeldighet.

3 Innledning

3.1 Bakgrunn og motivasjon for problemstilling

Vi har valgt å se nærmere på forhold som omfatter rekruttering, med hensyn til det som foregår i det ”skjulte” arbeidsmarkedet – med dette mener vi all tiltrekking av arbeidskraft som foregår uten mulighet til innsyn fra utenforstående.

Etter at forskjellige bedrifter presenterte sine problemstillinger her på HSH valgte vi å kontakte Haugaland Vekst, som er ansvarlig for regional og kommunal næringsutvikling. De tre siste årene har de også arbeidet med et omdømmearbeid, som omfatter at Haugalandsregionen skal være et attraktivt sted å etablere seg, og å arbeide.

Vi tre som skriver denne oppgaven er fra Haugalandet, og skal snart ut å søke jobb, på bakgrunn av dette ble vi interessert i temaet som Haugaland Vekst presenterte. Temaet omhandlet at ledige stillinger i stor grad ikke blir lyst ut offentlig (formelt). De refererte til en tidligere bacheloroppgave ved HSH som påpekte at inntil 60-70 % av *alle* ledige stillinger i regionen ikke ble besatt på en formell måte. Etter hvert som vi gjorde litteratur- og artikkelsøk fant vi ut at disse tallene ble bekreftet flere steder, og har blitt brukt som nasjonale anslag over tid. Vi fant blant annet to nyhetssaker fra dinside.no og hrnorge.no med overskriftene “Seks av ti jobber er hemmelige” og “Uformelle stillingskanaler er størst” - begge publisert i 2005. I disse to artiklene gjengis tallene fra en undersøkelse gjennomført av Aetat, som nå er NAV, fra samme år: “Undersøkelse om rekruttering av arbeidskraft” (2005).

Undersøkelsen fra Aetat støtter opp om det nasjonale anslaget, om at 60-70 % av alle ledige stillinger ikke lyses ut formelt. En annen nyhetssak hentet fra dn.no, med overskrift: “Slik får du jobbene som aldri utlyses” (2011), støtter også opp om dette anslaget. Den samme artikkelen nevner også at bruken av nettverk, enten det er venner og familie eller bedriftskontakter, er sentralt og viktig i letingen etter “drømmejobben”. Samtidig fant vi en artikkel trykt i NTL-Magasinet med overskrift “Hvem får jobbene?” (2011). Den tok for seg at bruken av nettverk var mer og mer vanlig når det gjaldt ledige stillinger. Den henviste til undersøkelsen Aetat gjennomførte, og slo fast at det ville være en klar fordel å kjenne “de rette” når man skulle ut å søke jobb. Basert på opplysningene på opplysningene ovenfor, så mener vi dette er et sentralt og viktig tema.

Rekrutteringsmulighetene i dag er mange. Da man for 20-30 år siden måtte se i avisnotiser eller lignende, finner man dette nå tilgjengelig på internett – hvor man også kan søke på stillinger. Her finner man i dag både hjemmesiden til bedriften, stillingsdatabaser, rekrutteringsbyråer og så videre. Oppsiktsvekkende nok blir fortsatt flesteparten av dagens ledige stillinger ikke lyst ut offentlig, men tilsettes i det “skjulte”.

Vi antar at dersom et arbeidsmarked skal være attraktivt og fungere effektivt, er det viktig at arbeidssøkere er klar over arbeidsmulighetene som finnes i området, og at arbeidsgiverne blir informert om tilgjengelig arbeidskraft i området de opererer i. Vi antar videre at mangel på denne type informasjon kan føre til en dårlig match mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. Hvorfor skjer dette når en har tilgang til mange forskjellige verktøy og kanaler, som kan resultere i at arbeidsgiver får arbeidskraften det søkes etter?

Dette ønsket vi å forsøke å finne ut av.

3.2 Problemstilling

“HVORFOR VELGER SÅ MANGE BEDRIFTER IKKE Å LYSE UT STILLINGEN OFFENTLIG?”

Vi vil fokusere på hvorfor dette er tilfellet, og se på forklaringer som ligger bak det nasjonale anslaget, om at 60-70 % av alle stillinger ikke blir lagt ut til allmennbeskuelse. Er det en tradisjon, en tilfeldighet eller en strategisk beslutning? Har faktorer som tidsbruk, kostnader eller frykt for det ukjente noe å si for valget? Vil bedriftene som benytter dette få den ønskede kompetansen som de er ute etter?

3.3 Uformell rekruttering, definisjon

Peter Nijkamp nevner i boka si “Location, Travel and Information Technology (2004)” uformelle søkekanaler. Her har han hovedfokus på nettverksbruk, der kontakt mellom venner, familie eller tidligere kolleger/bedrifter fremstår som den mest aktuelle metoden. Videre har vi også funnet en utgivelse (NOU 1998:15) fra Fornyings -, Administrasjons – og Kirke departementet som mener følgende er typiske eksempel på uformelle søkekanaler:

- Kjente, familie
- Henvende seg direkte til arbeidsgiver
- Direkte henvendelse fra arbeidsgiver
- Intern rekruttering i bedriften

Basert på dette har vi valgt å definere uformell rekruttering på følgende måte:

“REKRUTTERING AV PERSONELL SOM FOREGÅR I DET SKJULTE”

Kort forklart vil all rekruttering som foregår uten tilgang, innsyn eller mulighet for “alle” potensielle søkere i denne oppgaven bli definert som uformell rekruttering. Eksempler på dette kan være å ta direkte kontakt med bedriften, intern rekruttering eller bruken av nettverk (bekjentskap, familie, bedriftskontakt) til å skaffe seg den ledige stillingen. Vi mener samtidig at når den aktuelle bedriften, med den ledige stillingen, tar direkte kontakt med et rekrutteringsbyrå i jakten på en passende kandidat, også vil bli definert som uformell rekruttering.

4 Teori

4.1 Nettverk

Nettverk kan ifølge Puetz defineres som “ etablering av kontakter, for å hjelpe deg å nå dine karrieremål” (i Person & Wieck 1985, s.54).

Fyrand (1992) definerer et sosialt nettverk som et sett av relativt varige, uformelle relasjoner mellom mennesker. Et nettverk er definert ved to mengder: “en mengde aktører og en mengde relasjoner mellom disse” (Fyrand, 1992, s.19).

I følge Jacobsen D. I & Thorsvik., J (2008) er et personlig nettverk en relasjon mellom enkeltpersoner innenfor ulike organisasjoner. Disse nettverkene er også lite sentrale og samtidig lite formalisert. Jacobsen sier videre: “Ingen av partene har noen direkte kontroll over relasjonene. Koordineringen mellom partene skjer på grunnlag av personlig kjennskap, felles normer og verdier, og at de stoler på hverandre” (Jacobsen et.al, 2008, s. 210).

Ofte er det vanlig at personlige nettverk er samkjørte med profesjonelle nettverk. “Profesjonelle nettverk er også som oftest uformelle og desentraliserte, men de er regulert og koordinert gjennom en sterk profesjonell kultur” (Jacobsen et.al, 2002, s. 210).

Ved å ha et nettverk har man også tilgang til de ressurser medlemmene av nettverket har. Blant ressursene nettverket kan besitte er informasjon, kompetanse, støtte og råd fra andre. Et nettverk, spesielt innen næringsliv, gir gode muligheter for å danne koalisjoner og allianser (Schiefløe, 1997).

Et nettverk en person har, kan man si har kommet som et resultat av en seleksjonsprosess. Hvorvidt en ønsker å pleie kontakten med personer i nettverket sitt er en annen sak (Schiefløe, 1997). Å etablere et nettverk kan være for egen vinnings skyld. Det kan være en bevisst handling fra en person å skaffe seg nettverksrelasjoner for å oppnå noe. Grunner til dette kan være av personlige, sosiale, økonomiske og lignende årsaker. Litteraturen som er rundt emnet har fått begrepet “networking” (Fyrand, 1992).

Nettverk kan ses som en arena for bytteforhold ifølge Schiefløe (1997). Det er en arena der partene bytter for eksempel tjenester, ytelser og råd. Det spesielle er at bytteforholdene ofte

finner sted til forskjellige tidspunkt, og følgene av dette er at en kan opparbeide seg gjeld og tjenester (Schiefløe, 1997).

Etter hvert som folk er blitt mer bevisst på hva nettverk er, og hvilken betydning det kan ha, ser man nå økende grad av det "å bygge nettverk ovenfra". I dagens næringsliv er det vanlig å ha nettverkskonferanser for spesifikke fagområder. Dette for å bygge nettverk og dele erfaringer. Det gir en unik mulighet for fagfolk som arbeider innen samme felt og utvikle uformelle kanaler for samarbeid (Fyrand, 1992).

Videre kan man se på sterke og svake bånd på medlemmer i de forskjellige nettverkene. I et nettverk der medlemmene har sterke bånd til hverandre, finnes det som oftest også andre sterke relasjoner mellom nettverksdeltagerne. Nære venner eller familie har som oftest samme bekjent og omgangskrets, og derfor blir det et tett nettverk. Svake nettverk oppstår med mennesker man har svake relasjoner til, og som oftest befinner seg i andre sosiale miljø enn seg selv. Slike svake relasjoner har påvirkning på arbeidsmarkedet ifølge en undersøkelse utført av Lin et al. (i Fyrand, 1992).

Utgangspunktet til Lin et al. (i Fyrand, 1992) var at jobber oftest vil bli formidlet gjennom en tredjeperson, og at arbeidsgiver vil legge stor vekt på personers anbefalinger når de skal ansette nye medarbeidere. Det som kom fram av undersøkelsen var at svake bånd er viktig på generell basis i en jobb karriere. Videre fant Lin et al. at ved hjelp av slike kanaler økte sjansen til å få attraktive jobber. Dette på grunn av at svake bånd gir lettere tilgang til å få kontakter høyt på statushierarkiet (Fyrand, 1992).

4.2 Rekruttering

4.2.1 Hva er rekruttering?

“Ordet rekrutt, som antas å være opphavet til begrepet rekruttering, stammer fra det latinske ordet ”recrescere”, som betyr å gjenskape eller vokse opp igjen” (Grimsø, 2000, s. 137). I Skandinavia ble begrepet rekrutt tatt i bruk allerede på 1600- tallet i militær sammenheng. I dagens samfunn assosierer vi først og fremst begrepet rekruttering med vanlig arbeidsliv (Grimsø, 2000).

Grimsø (2000) sier det er vanlig å skille mellom begrepene rekruttering og utvelgelse. Hun definerer derfor rekruttering som ”rekruttering er å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling” (Grimsø, 2000, s. 138).

4.2.2 Hva tiltrekker eller frastøter søkere?

Det finnes forskjellige faktorer som kan spille inn når det gjelder rekrutteringen til en bedrift. Disse faktorene kan gjelde ulike foretak, organisasjonens strategivalg, organisasjonsform, bedriftskultur, lederstil, bedriftsstørrelse, økonomi og ulike arbeidsmiljøfaktorer. I en undersøkelse utført av AC Nielsen, på oppdrag av Hewlett Packard Norge AS, som gjaldt å kartlegge hva ledere syntes var det viktigste for å tiltrekke seg gode medarbeidere, kom det frem at 90 % mente at muligheten til personlig utvikling var den viktigste grunnen for å tiltrekke seg arbeidskraft, mens 66 % mente at også bedriftens renommé var en vesentlig faktor. På listen som ble presentert etter undersøkelsen havnet en faktor som lønn helt nede på tiende plass av det lederne mente var det viktigste for å tiltrekke seg gode medarbeidere (Grimsø, 2000).

Vi skiller rekruttering mellom *ekstern* og *uformell* rekruttering.

4.2.3 Uformell rekruttering

Som tidligere nevnt har vi definert uformell rekruttering som “rekruttering av personell som foregår i det skjulte”. Kort forklart vil all rekruttering som foregår uten tilgang, innsyn eller mulighet for “alle” potensielle søkere i denne oppgaven bli definert som uformell rekruttering. Eksempel på dette kan være å ta direkte kontakt med bedriften, intern rekruttering eller bruken av nettverk (bekjentskap, familie, bedriftskontakt) til å skaffe seg den ledige stillingen.

Intern rekruttering er en lukket form for rekruttering, der det eksterne arbeidsmarkedet blir ekskludert fra søkeprosessen. Det vil si at stillinger blir bemannet med folk som er i organisasjonen fra før av. Ved å bruke intern rekruttering er organisasjonen sikret stabilitet i form av en stabil gruppe medarbeidere. Det gir også de ansatte en større mulighet til å skape seg en karriere innenfor organisasjonen, noe som gir den enkelte større trygghet. Det må likevel påpekes at utelukkende bruk av intern rekruttering forekommer sjelden, og passer bare unntaksvis for noen bedrifter (Grimsø, 2000).

4.2.4 Ekstern rekruttering

Ekstern rekruttering er en åpen form for rekruttering, der stillingene er tilgjengelig for alle, det vil si for både egne ansatte og eksterne søkere. En forutsetning for ekstern rekruttering er at stillingen er gjort kjent utenfor bedriften. Stillingen kan også bli gjort bekjent i et mer begrenset omfang for og primært treffe kompetansekravene som den utlyste stilling krever (Grimsø, 2000).

Det er både fordeler og ulemper ved de respektive rekrutteringsmetodene. Blant de positive elementene man har ved intern rekruttering er at arbeidsgiver vet hva han får, det er motiverende for den ansatte og det skaper et stabilt og trygt arbeidsmiljø. Det negative ved intern rekruttering er at det ofte kan påløpe store utviklingskostnader og at det er opplæringskrevende. Det kan også vise seg at en ansatt har god kompetanse i sin nåværende stilling, men ikke tilstrekkelig i den nye stillingen (Grimsø, 2000).

Fordelen med ekstern rekruttering er at bedriften kan få inn en søker som tilfredsstiller stillings- eller kompetansebehovet med rett utdanning og praksis, og dermed sparer seg for

store utviklingskostnader. Dette er en vesentlig ting når tid er en faktor. Det negative med dette er at i motsetning til intern rekruttering, vet ikke bedriften hvordan den nyansatte kommer til å fungere i bedriften, og dette kan bli en økonomisk belastning. Som oftest er det vanlig å bruke begge former for rekruttering i en bedrift, avhengig av behovet for kompetanse og muligheten til å dekke dette behovet internt (Grimsø, 2000).

4.2.5 Rekrutteringsmetoder

Det finnes forskjellige rekrutteringsmetoder. Hvilke metoder en bedrift velger, avhenger av hvilken type arbeidstaker det søkes etter. Mulighetene er store og blant alternativene finner vi:

- Annonsering (lokalavis, hovedstadspressen, fagtidsskrifter)
- Internett
- Lokalradio
- Utdanningsinstitusjon
- Jobbmesse
- Yrkesorganisasjon
- Konsulentbyrå
- Vikarbyrå

(Grimsø, 2000, s. 144).

4.2.6 Annonsering

Stillingsannonser er noe et flertall av alle yrkesaktive leser regelmessig. Annonsene når derfor ut til et stort utvalg og påvirker derfor ulike grupper: De som er kvalifiserte-, aktuelle, potensielle og fremtidige stillingssøkere, samt organisasjonens egne ansatte og øvrige annonselesere. På denne måten blir derfor en annonse en måte organisasjonen kan markedsføre seg på. Formålet med en annonse er å tiltrekke seg den rette målgruppen av arbeidstakere, og derfor blir en klart definert overskrift viktig. Om en ikke definerer målgruppen klart, vil annonsen mest sannsynlig tiltrekke seg uønskede søkere, som ikke passer til stillingen (Grimsø, 2000).

Å annonsere i aviser, både lokalt og landsdekkende, har vært det mest brukte mediet gjennom mange år, og er i bruk den dag i dag. Samtidig har nyere teknologi gitt arbeidsgivere og søkere nye muligheter når det gjelder annonsering, søking og oppslag. Bruken av internett har økt kraftig de siste årene, og er i dag det mest brukte mediet når det gjelder annonsering. Stadig utvikling i teknologien gir organisasjoner nye muligheter for å nå ulike grupper (Grimsø, 2000). Eksempel på utviklingen på internett er sosiale medier som Facebook, Linked-in og Twitter.

Ved å bruke internett til å lyse ut stillinger gir dette spesielt 4 fordeler:

1) Kostnadene

- a. Internett er mer kostnadseffektivt enn tradisjonell annonsering

2) Informasjon

- a. Mulighetene for å få informasjon er nesten uendelige på internett. En søker kan få informasjon om stillingen og om organisasjonen ved å for eksempel gå inn på organisasjonens hjemmesider. Dette gir søkeren mulighet til å få detaljkunnskap om stillingen eller organisasjonen

3) Tilgjengelighet

- a. Internett er tilgjengelig døgnet rundt, og søkere har til enhver tid mulighet til å gå inn i stillingsbasen.

4) Tid

- a. Internett gir innspart tid for bedriften og direkte kontakt med søkerne.

(Grimsø, 2000).

Ulempen ved å lyse ut stillingen på internett er at det kan komme en overflod av søkere, av den enkle grunn at det er så enkelt og billig å søke. Dette kan ta vekk noe av gevinsten, om man ikke har et godt system for dette (Grimsø, 2000).

4.2.7 Rekruttering fra utdanninginstitusjon

Det kan være et alternativ å henvende seg direkte til utdanningsinstitusjoner dersom man ønsker søkere med en spesiell kompetanse, og denne kompetansen er vanskelig å få tak i. Det er tre vanlige former for rekruttering på en høyere utdanningsinstitusjon:

- Oppslag
- Kontaktmøte
- Internett

(Grimsø, 2000, s. 149).

5 Kompetanse

5.1 Hva er kompetanse?

Espen Skorstad (2008) sier at kompetanse kan forstås som "atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb" (Skorstad, 2008, s. 26). Det er dermed viktig at det er samsvar mellom oppgavene som skal utføres, og sine egne ferdigheter. Videre skiller det mellom *formell* og *uformell* kompetanse (Skorstad, 2008).

Linda Lai (2004) utformer kompetansebegrepet utfra den latinske termen "competentia" som er "å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater" (Lai, 2004, s. 47). Denne definisjonen på kompetanse er rettet mot praktisk anvendelse og knyttet til bestemte oppgaver og aktiviteter (Lai, 2004). Lai (2004) støtter seg videre på Odd Nordhaug og Anne Hilde Gullichsen når hun skal definere kompetanse.

Nordhaug definerer kompetanse som "anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet" (Nordhaug, 1998, s. 21). Dette baserer seg på de tre hovedelementene som er kunnskaper, ferdigheter og evner i Nordhaug sin begrepsmodell i forhold til kompetansebegrepet. Han sier videre at kunnskap i denne sammenhengen omhandler informasjon hos individene, ferdighetene som kapasiteten til å utføre bestemte oppgaver på bestemte måter og evner som den kapasiteten individene har for å utvikle ferdigheter og kunnskaper innenfor deres kompetansefelt (Nordhaug, 1998).

Gullichsen sin definisjon er noe mer utdypet og sier at "kompetanse er ingen egenskap hos et individ, men et uttrykk for relasjonen mellom individet og hans/hennes oppgaver, der vedkommende sine egenskaper og forutsetninger prøves opp mot de krav som organisasjonen stiller" (i Lai, 2004, s. 48).

Med Nordhaug og Gullichsen sine definisjoner, definerer Lai (2004) kompetanse som "kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål" (Lai, 2004, s. 48). Denne definisjonen passer godt overens med tanke på å få tak i de korrekte personene med den samlingen av egenskaper, som gjør at de har muligheten og evnen til å utføre de oppgavene de skal bli satt til, for å oppnå de krav og mål som blir satt.

Ifølge Skorstad (2008) er behovet for kompetanse i arbeidslivet stort. Med tanke på økt konkurranse i den private sektoren, som er den sektoren denne oppgaven omhandler, raskere teknologisk utvikling og økende samarbeid på tvers av landegrenser, vil det stilles store krav til både arbeidstaker og arbeidsgiver (Skorstad, 2008).

Med hensyn til rekruttering er det viktig at den personen som er ansvarlig for rekrutteringen, enten det er på avdelingsnivå eller for hele bedriften, har kunnskap til å skille de kvalifiserte kandidatene fra de ukvalifiserte. Her beskriver Skorstad (2008) at kunnskapsnivået hos de personene som er rekrutteringsansvarlige i ulike selskaper er lav. Årsaken til dette mener han kan ha med å gjøre at rekruttering er en situasjon mange føler at de behersker. Dette med bakgrunn i at de fleste har vært med på et jobbintervju - enten på den ene eller andre siden av bordet (Skorstad, 2008).

Det ovenfornevnte har med den kompetansen individene innenfor virksomheten har, men det er også viktig å se dette i kontrast i forhold til de ressursene virksomheten som helhet innehar. Virksomhetens helhetlige kompetanse vil for eksempel bygge på de menneskelige-, strukturelle-, immaterielle- og teknologiske ressursene. Når det gjelder den strukturelle, immaterielle og teknologiske biten er disse statiske - de kan ikke utnyttes, økes eller tilpasses uten at den dynamiske kompetansen som representeres av hver enkelt medarbeider er tilstede. Grimsø (2008) hevder at det er de ansatte som er den viktigste ressursen i virksomhetene.

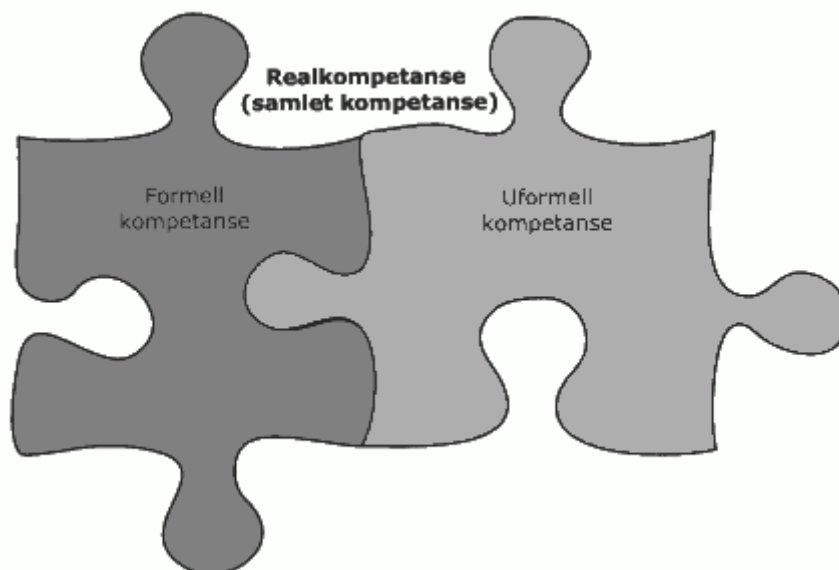
Det skilles videre mellom den formelle kompetansen og den uformelle kompetansen en person innehar - hva den personen har tilegnet seg gjennom utdanning, tidligere erfaring fra arbeid, privatliv og andre deltakelser (Lai, 2004).

5.1.2 Formell og uformell kompetanse

Den formelle kompetansen er den kompetansen en person har tilegnet seg gjennom utdanning, erfaring fra arbeidslivet og organisasjoner, samt andre ting som kan være relevant i forhold til prestasjoner i arbeidslivet. Hva som står svart på hvitt forteller oss om den formelle kompetansen til en person, som gjør at man vet en god del om denne personen før et eventuelt jobbintervju (Lai, 2004).

Den uformelle kompetansen er det som kommer frem hos en person enten på et intervju, senere i rekrutteringsprosessen eller når vedkommende er ansatt. Andre egenskaper, som kan være vel så viktig som den formelle kompetansen, er for eksempel: Om denne personen fungerer i team med andre, om personen er selvdrivende eller lat, eller om personen er i stand til å løse oppgaver av en viss kompleksitet. Den uformelle kompetansen kan sees i sammenheng med de personlige egenskapene hos personen. Ved for eksempel ansvar for å lede en avdeling eller et selskap, vil den uformelle kompetansen vektlegges mer enn den formelle kompetansen (Skorstad, 2008). Ser man dette i kontrast av definisjonen til kompetanse, vil disse egenskapene være vel så viktig for å ha en effektiv utførelse av arbeidsoppgavene (Lai, 2004).

Samlet vil den uformelle og den formelle kompetansen utgjøre en realkompetanse (Lai, 2004).



(Figur 3.2, Lai, 2004, s. 56)

5.1.3 Kompetansekartlegging

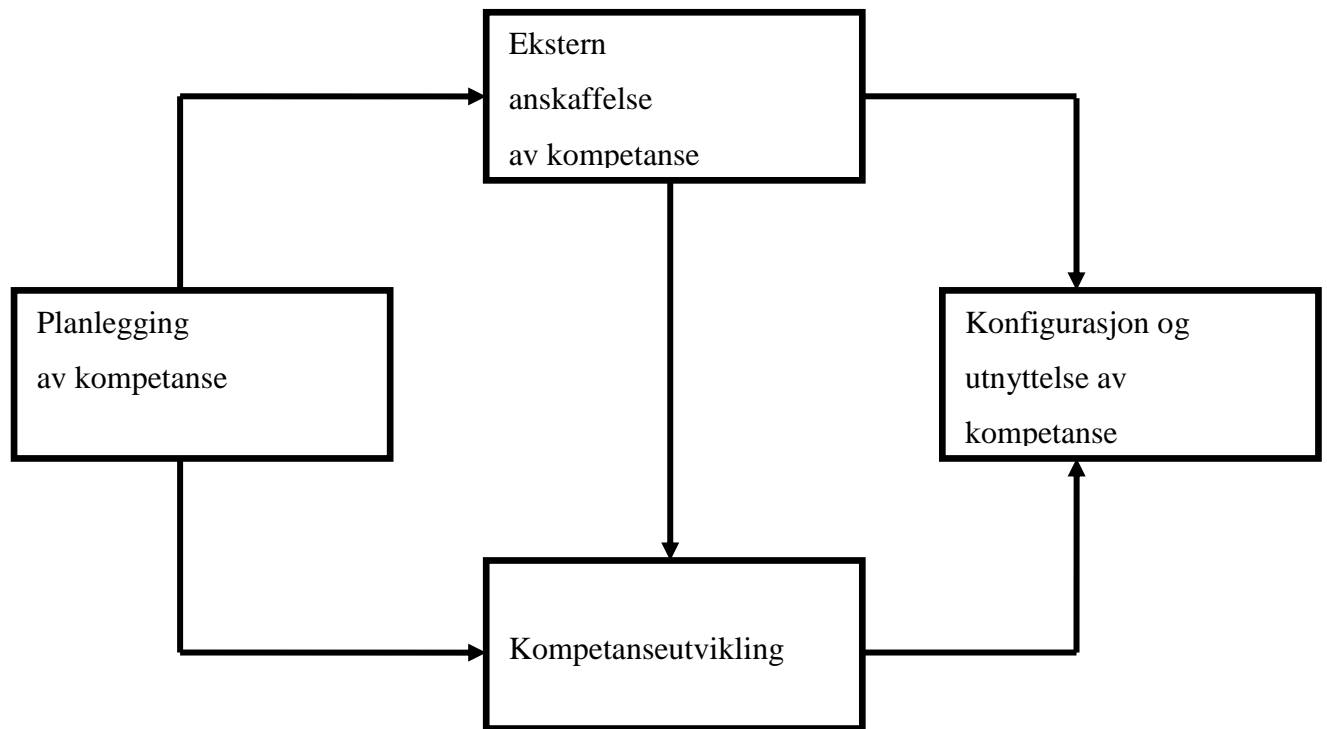
Kompetansekartlegging vil være vel så viktig ved intern- som ekstern rekruttering, ettersom det vil være viktig at allerede eksisterende medarbeidere ikke blir forfremmet til eget inkompetansenivå. Myten om at "den beste fagpersonen blir den beste lederen", har også vist seg å ikke stemme. Videre sier Skorstad (2008) at det er viktig å ha klart definerte mål ved kompetansekartlegging, og finne ut hvilket mål som skal nås gjennom kartleggingen av kompetansen (Skorstad, 2008).

I forkant av en god kompetansekartlegging, vil det ifølge Skorstad (2008) være viktig å gjøre en god jobbanalyse. Jobbanalysen vil ifølge ham bidra til at det blir avklart hva som skal være de viktigste primæroppgavene i en jobb, hvilke krav som skal settes til personen som skal inn i den ledige stillingen, samtidig som det må avklares hvilken vurderingsmetode som skal legges til grunn – for eksempel om det er ønskelig å ta i bruk personlighetstester av de aktuelle kandidatene. Jobbanalysen vil være en metode for å avdekke hvilke kriterier arbeidsgiveren skal fastsette for en fremtidig kandidat (Skorstad, 2008).

Det er også viktig å være klar over hvilke feilkilder både et intervju, og eventuelle personlighetstester kan ha. Det vil være viktig å ta hensyn til hvilken kompetanse man ønsker, før man velger hvilke metoder som skal tas i bruk (Skorstad, 2008). Et eksempel her kan være at det vil være mer relevant med en praktisk test, fremfor en personlighetstest om det skal ansettes en operatør uten lederansvar.

5.1.4 Kompetansekjeden

Kompetansekjeden kan være et virkemiddel og et verktøy for de enkelte bedriftene for bedre å skjønne hvordan de kartlegger den kompetansen de vil ha behov for i fremtiden. Ifølge Nordhaug (1998) er kompetanse nødt for å planlegges, anskaffes, konfigureres, utnyttes og utvikles. Hvordan dette bør foregå viser modellen for kompetansekjeden under.



(Figur 3.1 Kompetansekjeden, Nordhaug, 1998, s. 25)

Nordhaug (1998) sier også at de enkelte elementene som er i denne modellen er faser i en kompetanseprosess. Det er også kjent at “ingen kjede er sterkere enn det svakeste ledd”, det gjelder også innenfor kompetansekjeden. Svikter bedriften på planleggingsbiten vil anskaffelsen, utviklingen og konfigurasjonen av ønsket kompetanse falle mellom to stoler, og ikke gi ønsket resultat.

Vi får også bekreftet av Nordhaug (1998) at intern rekruttering går under kompetanseheving, ettersom rekruttering fra de interne arbeidsmarkedene vil falle under utvikling av kompetanse innen kompetansekjeden.

“Siden vi her er opptatt av anskaffelse av kompetanse, er eksterne arbeidsmarkeder av interesse. Interne arbeidsmarkeder vil i kompetansekjeden falle naturlig inn under utvikling av kompetanse.” (Nordhaug, 1998, s. 27.)

6 Personalplanlegging

Ifølge Grimsø (2005) kan personalplanlegging defineres som "utvikling, koordinering og iverksetting av tiltak som er nødvendige for å dekke organisasjonens kvalitative og kvantitative behov for arbeidskraft til enhver tid" (Grimsø, 2005, s. 104).

Nordhaug (1998) har omtrent samme definisjon på personalplanlegging som Grimsø (2005), men han legger samtidig til at det handler om å forsøke og forutse behovet av tilgang på de menneskelige ressursene fra det aktuelle tidspunktet, og noen år fremover i tid. Han presiserer videre at det er viktig å gjennomføre dette på en ordentlig måte (Nordhaug, 1998).

Nordhaug (1998) argumenterer for at det overordnede målet, i alle fall det som vil være mer idealistisk, innen personalplanlegging, vil være "rett person på rett plass til rett tid og til riktig lønn" (Nordhaug, 1998, s. 208). Dette utsagnet passer best hvor de planlegger en statisk tilpasning og er fullstendig rasjonelle, istedenfor å kunne ha et dynamisk miljø på arbeidsplassen.

Med bakgrunn i dette kan det forstås videre som at de bedriftene som har behov for personell er nødt for å kartlegge dette med hensyn til hvor mange de trenger. Det må også vurderes hvilken kompetanse vedkommende personer skal ha, om det er et akutt og midlertidig behov, eller om behovet er permanent. Videre må det stilles krav til at kompetansen som kreves står i forhold til oppgavene.

Viktigheten med personalplanleggingen for organisasjoner vil være det å skaffe til rette personer med ønsket kompetanse, til den tiden det trengs (Nordhaug, 1998).

Etter å ha gjennomgått teori på dette området har vi funnet ut at personalplanlegging og kompetansekartlegging er to ting som er nødt for å gjøres simultant.

7 Metode

Vi bestemte oss for å bruke både kvalitative og kvantitative metoder i vår vei mot resultatet. Det første vi gjorde var å sende ut et spørreskjema til 28 bedrifter. Hensikten med dette spørreskjemaet var å få rask tilbakemelding, samtidig som det kunne gi oss noen interessante utvelgelser for videre forskning. Etter at svarene fra spørreskjemaene var mottatt, satt vi oss ned og valgte ut de representantene som vi mente var mest interessante for oss. Deretter gjennomførte vi seks dybdeintervjuer, der vi tok oss bedre tid med hver informant og fikk mer informasjon.

7.1 Metodevalg

Det er utviklet noen teknikker som går på å samle inn informasjon, få mer kunnskap og en dypere forståelse av oppgaven vår. Innsamlingen av informasjon blir kalt data, som på latin er det samme som “fakta” eller “det som er gitt”. (Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A., 2005). “Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram når vi skal hente inn informasjon om virkeligheten” (Johannessen et al., 2005, s. 32).

Problemstillingen i oppgaven legger grunnlaget for valget av metodene vi har valgt. Johannesen et al. (2005) mener at dersom man er på jakt etter folks meninger bør man velge en kvantitativ tilnærming, for eksempel et spørreskjema. Er man derimot på jakt etter holdningene til mennesker, vil en kvalitativ tilnærming være det beste alternativet, for eksempel et dybdeintervju. Noe som også er viktig i valget av metode er hvor lang tid man har tilgjengelig og hvor godt man behersker de ulike metodene.

“Ved en kvantitativ tilnærming vil man gå i bredden og telle opp fenomener – å kartlegge deres utbredelse” (Johannesen et al., 2005, s. 36). Man kan også raskt se enkelte forskjeller, likheter eller spesielle kjennetegn ved fenomenet. Ved en kvantitativ metode vil man ha fokus på mennesker og menneskelige fenomener (Johannessen et al., 2005).

En spørreundersøkelse er et typisk verktøy ved en kvantitativ tilnærming. De samme spørsmålene blir stilt til et bredt utvalg, og kan gi rask og effektiv respons. Samtidig er de som svarer på spørreskjemaet anonymisert, og dette gir trygghet tilbake og øker sjansen for ærlige svar.

En kvalitativ tilnærming vil ha fokus på en begrenset gruppe mennesker, med det målet å få fram fyldige beskrivelser i en mer detaljert og nyansert form. (Johannessen et al., 2005). For å klare dette er intervju-verktøyet ofte brukt ved en slik tilnærming. Steinar Kvale (1997) sier i Johannessen et al. (2005) at forskningsintervjuet er en samtale med *struktur og mål*. *Strukturen* går på rollefordelingen mellom deltakerne i intervjuet, og *mål* går på forskningsspørsmålet. Ved et slikt intervju har forskeren en mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål, noe som kan få informantene innpå nye spennende retninger.

7.2 Valg av metode

Vi valgte å benytte oss av en kvantitativ og en kvalitativ tilnærming. Der vi først sendte ut et spørreskjema (kvantitativ), for deretter å evaluere svarene vi fikk. Videre gjennomførte vi dybdeintervjuer (kvalitativ) med informantene som var mest interessant for vår forskning. Dette definerer Johannessen et al. (2005) som metodetriangulering; “vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder – for eksempel både observasjon og intervju. Det kan også bety at forskeren ikke bare tar utgangspunkt i en setting som for eksempel en skoleklasse, men tar utgangspunktet i flere skoleklasser hvis han ønsker å studere elevers samarbeidsevner i en klasse” (Johannessen et al., 2005, s.228).

Kvalitative og kvantitative teknikker kan benyttes parallelt. De kvalitative dataene kan belyse de tallmessige resultatene, og at tallene kan si noe om utbredelsen av funnene i de kvalitative delene av undersøkelsen (Johannessen et al., 2005). Man kan da få studert temaet med to ulike syn, noe som kan utvikle nye innfallsvinkler og lede til nye teoretiske begreper.

Vi kombinerte disse to metodene i håp om at den kvantitative delen ville skille ut de mest aktuelle informantene for vår videre kvalitative forskning.

7.3 Kvantitativ metode

Vi arrangerte et møte med vår kontaktbedrift Haugaland Vekst i håp om at de kunne hjelpe oss å finne passende bedrifter til vår forskning. Med på møtet var også NAV og Madsen & Brekke. De satt oss i kontakt med ca. 20 bedrifter som de mente ville passe bra til vår oppgave. Samtidig fikk vi også innpass på Haugalandskonferansen, som er et stort knyttetpunkt for de fleste bedrifter på Haugalandet, der vi kunne dele ut spørreskjemaene våre. Vi hadde forventet en bedre respons, men fikk uansett inn noen svar, samtidig som flere bedrifter kom med innspill og meninger som vi fant relevant til vår videre kvalitative forskning.

Vi sendte/delte ut totalt 28 spørreskjemaer, og fikk svar fra 18 respondenter. Det gav oss en svarprosent på 64 % - noe vi var tilfreds med. Det at 36 % ikke valgte å svare kan ha sammenheng med manglende interesse for temaet, eller at det følte dette ville ta for lang tid.

7.3.1 Utarbeidelse av spørreskjema

I følge Johannessen et al. (2005) vil det være viktig å vise refleksjon over hvilke opplysninger som skal være med i en spørreundersøkelse. Derfor begynte vi med å finne ut hva det var vi ville ha svar på, med tanke på problemstillingen vår. Vi måtte også finne en klar definisjon på ordet “uformell rekruttering”, som oppgaven tok for seg. Etter litt søking blant annet i tidligere bacheloroppgaver og faglitteraturer kom vi over en tidligere undersøkelse fra Aetat.

Undersøkelsen ble gjennomført i 2005, og tok for seg samme tema som oppgaven vår. Den hadde et ryddig oppsett, og gjennomtenkte spørsmål som gav oss inspirasjon til vår egen undersøkelse. Vi bestemte oss også for å nummerere spørsmålene våre, slik at svarene fra de forskjellige respondentene raskt kunne sammenlignes (Johannessen et al., 2005).

Målet med spørreundersøkelsen var å få fatt i de bedriftene som enten hadde holdt på med, eller som drev på med uformell rekruttering. Vi måtte derfor tenke gjennom spørsmålene våre grundig, for å kunne “sile” ut de interessante besvarelsene fra de mer uinteressante besvarelsene. De første spørsmålene kom i relativt enkle utgaver, mens de avsluttende spørsmålene var litt mer avanserte. Dette gjorde vi bevisst, for å prøve å få et klart svar på om den aktuelle bedriften kunne falle innenfor vår kategori som en bedrift som benytter seg av uformell rekruttering.

Totalt var spørreundersøkelsen vår på 8 spørsmål, hvor hvert spørsmål hadde oppgitte svaralternativer. Da kunne man enklere sammenligne svarene fra de ulike respondentene, og man kunne også se på de forskjellige fenomenene som var utbredt (Johannessen et al., 2005). Vi valgte å benytte oss av en elektronisk spørreundersøkelse som vi lagte gjennom programmet Questback - foruten om på Haugalandskonferansen, der vi hadde tatt utskrift av undersøkelsen i papirformat. Grunnen til at vi valgte en elektronisk utgave av spørreundersøkelsen var at vi hadde tro på at dette ville gi en rask og effektiv respons, både for oss og for respondentene. Vi hadde som utgangspunkt satt 1 ukes frist for svar på undersøkelsen, men måtte på grunn av lav respons, gi en ukes utsettelse.

Etter en kontrollsjekk av spørreskjemaet gjennom vår veileder Lise Langåker valgte vi å endre eller omformulere enkelte av våre spørsmål. Vi endret blant annet "Hvor mange nye medarbeidere har dere rekruttert i løpet av de siste 12 månedene?" til å gjelde de siste 24 månedene.

7.3.2 Valg av respondenter

I valget av respondenter brukte vi som tidligere våre kontaktpersoner i Haugaland Vekst, NAV og Madsen & Brekke. De satte oss i kontakt med ulike bedrifter som de mente kunne passe godt til vår oppgave. Samtidig benyttet vi oss av våre nettverk og kjennskap til bedrifter, og tok selv kontakt med de bedriftene vi mente kunne vær aktuelle for oss. Vi henvendte oss først pr mail, med forespørsel om de ville vær interessert i å besvare vårt spørreskjema.

Vi avgrenset vårt valg av respondenter til å gjelde stillinger det kreves høyere utdanning til.

7.3.3 Pretesting

Før vi sendte ut spørreskjemaet vårt fikk vi vår veileder til å se gjennom det og gi oss tips og rettleiding på hva som kunne gjøres annerledes. På bakgrunn av dette omformulerte vi enkelte spørsmål og svaralternativ.

Når dette var gjort måtte vi sjekke hvordan skjemaet ble mottatt av utenforstående. Vi sendte dermed ut spørreskjemaet til slekt og venner, og ba dem gå gjennom det med et kritisk blikk. Også her fikk vi tilbakemeldinger, men ingen større endringer måtte til. Den største forandringen var det å utvide kontaktinformasjonsfeltet, slik at både telefonnummer og e-post kunne registreres. Testpersonene var alle enige om at spørreskjemaet virket oversiktlig og fremstod ryddig.

7.3.4 Validitet

Spørsmålet rundt validitet eller troverdighet knyttes opp mot hvor godt eller relevant dataen er i forhold til problemstillingen (Johannessen et al., 2005). For å få høy validitet var det viktig at spørsmålene var godt utformet slik at de gav konkrete svar på det vi lurte på.

Vi benyttet som sagt et elektronisk spørreskjema. Dette gav respondenten en god mulighet til å sette seg ned og gå gjennom skjemaet nøye. Samtidig kunne han drøfte skjemaet med kolleger om det var noe han ikke var sikker på. På Haugalandskonferansen hadde representantene fra de ulike bedriftene et svært tett opplegg og korte og få pauser. Da vi henvendte oss til dem hadde de ikke den samme roen eller tidsplanen tilgjengelig, og vi la merke til at kvaliteten i utførelsen av undersøkelsen ikke var den samme. Vi samlet heller inn kontaktinformasjon på de ulike bedriftene, for deretter å sende spørreskjemaet elektronisk. Dette ville føre til at alle respondentene fikk lik ramme til å svare på undersøkelsen.

Vi mener derfor at vi har hatt god validitet på vårt spørreskjema.

7.4 Kvalitativ metode

Gjennom spørreundersøkelsen vår hadde vi fått en del interessant informasjon om problemstillingen vår. Vi ønsket mer innsikt og informasjon for å få en større klarhet i hvorfor ting var som de var, og da måtte det mer enn 8 spørsmål fra et spørreskjema til. Intervju ville derfor gi oss en god mulighet til å gå mer i dybden bak svarene vi hadde fått gjennom undersøkelsen. Undersøkelsen var som tidligere nevnt ment som et verktøy for å sile ut de mest interessante respondentene våre.

Mason (2000) nevner i boka til Johannessen et al. (2005) at man bør velge et intervju som datainnsamlingsmetode hvis man vil finne ut av “menneskers erfaringer og oppfatninger” (Johannessen et al., 2005, s. 142). Han sier videre at forskeren bør snakke, samhandle, lytte og stille spørsmål for å få fram menneskers kunnskap, erfaringer og forståelser. Videre nevnes det også at det kan være en fordel å velge intervju som verktøy, fordi sosiale fenomener kan være avanserte og komplekse. Intervjuet gir derfor forskeren mulighet til å gå mer i dybden, enn det et spørreskjema ville gjort. Å gå i dybden kan føre til en rimelig stor datamengde, noe som i enkelte tilfeller kan være en ulempe – da all data må sorteres og behandles. Samtidig kan informanten under et intervju, være redd for å åpne seg opp, og unngår dermed å svare ærlig. Et anonymisert spørreskjema har muligens større sannsynlighet for å gi mer ærligere svar – da et intervju blir mye mer personlig, både for den som intervjuer og for selve informanten (Johannessen et al., 2005).

Vi ønsket å få en dypere forståelse for hvorfor bedrifter velger å rekruttere uformelt framfor formelt, og følte at gjennom intervjuer med informantene våre kunne vi komme fram til et helhetlig svar på dette. Å bruke intervju som vårt verktøy hjelper også til å unngå eventuelle misforståelser, samtidig som det kan få fram nye vinklinger og innspill på de aktuelle temaene som blir tatt opp.

7.4.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Som tidligere nevnt ville spørreundersøkelsen bli brukt som et verktøy til utvelgelse av de bedriftene som ville passe best til videre forskning. Spørreundersøkelsen bestod derfor av generelle spørsmål for å utelukke uaktuelle respondenter. Intervjuguiden er utformet med formål om å se bak “tallene” fra spørreundersøkelsen. Intervjuet er basert på forskjellige

temaer som kan knyttes tett opp mot oppgaven. Dette kan være til hjelp hvis samtalen under intervjuet skulle stoppe opp, samtidig håper vi at intervjuet skal kunne gi oss relevante svar angående vår problemstilling.

Intervjuet var bygd opp med ulike temaer som vi skulle innom. Intervjuet var strukturert, slik at temaene skulle styre intervjuet, der vi hadde forskjellige spørsmål innenfor hvert av de ulike temaene. “I strukturert intervju har man på forhånd fastlagt både tema og spørsmålsformuleringer” (Johannesen et al., s. 143, 2005). Et slikt intervju er bygd opp som et spørreskjema, men spørsmålene som blir stilt er åpne, slik at respondentene selv utformer svarene sine med egne ord. Fordelene med dette en slik standardisering er at svarene som de ulike respondentene gir kan sammenlignes (Johannesen et al., 2005). Vi følte også at et slikt oppsett kunne skape en god tone, samtidig som det kunne føre informantene inn mot nye vinklinger, som vi kunne ha oversett.

7.4.2 Valg av informanter

Etter at spørreskjemaene var kommt inn, satte vi oss ned og fant fram til de respondentene vi mente ville være mest interessante for vår videre forskning. Vi avtalte intervjuene med de ulike bedriftene pr. telefon og e-mail. Da ga vi også litt informasjon om hvilke temaer vi ville komme innom i løpet av intervjuene. Dette for at de ulike bedriftene skulle vite hva det var vi ville fokusere på, og derfor kunne møte oss forberedt og kanskje mer engasjert. De fleste vi kontaktet stilte seg veldig positive til å stille opp til intervju, og booking av dato og tidspunkt gikk smertefritt – noe vi var glade for.

Vi valgte å intervjuer med to personer fra gruppen, da vi fant ut at dette ville fungere best. Vi hadde ikke noen tidligere erfaring fra dette, og når man da var to personer var man ikke for mange, men heller ikke for få. Hadde vi stilt med tre personer kunne intervjuobjektet oppfattet dette som et avhør, noe som kunne fått uheldige konsekvenser for kvaliteten på intervjuet. Vi valgte å be om tillatelse til og ta opp intervjuene på lydbånd, slik at vi slapp å skrive underveis i intervjuene. Dette fikk vi heldigvis aksept av fra samtlige respondenter, noe som ville gjøre bearbeidelsen med intervjuene mer effektiv og oversiktlig.

7.4.3 Pretesting

Før vi gikk i gang med intervjuene, fikk vi vår veileder, Lise Langåker, til å se igjennom og godkjenne intervju-guiden vår. Vi utførte også, så godt som det lot seg gjøre, et test-intervju med et utvalg av våre venner og bekjente. De var tilfreds med både oppsettet og gjennomførelsen av intervjuet.

7.4.4 Utførelsen av intervjuet

Vi hadde ikke erfaring fra en slik intervju-setting før, derfor var dette en ny opplevelse for oss. “Ens egen usikkerhet og manglende intervjutrening kan også virke i negativt på informantene” (Johannessen et al., 2005, s. 148). Dette er bedre kjent som intervju-effekt. Foran det første intervjuet var vi derfor litt “preget av nuet”, men når dette var gjennomført og det neste intervjuet var i gang, følte dette mer og mer naturlig.

Respondentene var imøtekommende og gav oss gode svar, samtidig som enkelte kom innpå nye vinklinger på de temaene som vi tok opp, noe som vi kunne bruke videre i vår forskning. Intervju-guiden som vi hadde laget var en god sikkerhet, og hjalp oss med det å opprettholde en målrettet samtale. Vi er alle enige om at det å intervjuer både var lærerikt og gøy.

7.4.5 Validitet

Som tidligere nevnt er spørsmålet rundt validitet eller troverdighet knyttet opp mot hvor godt eller relevant datagrunnlaget er i forhold til problemstillingen (Johannessen et al., 2005). For å oppnå høy validitet var det viktig at temaene og spørsmålene vi stilte under intervjuene var nøye gjennomtenkt og knyttet opp mot vår problemstilling – at vi ville få svar på det vi lurte på.

Temaene som vi tok opp under intervjuene mener vi er helt sentrale for oppgaven, og vi følte at de svarene vi fikk kan knyttes tett opp mot problemstillingen. Vi mener derfor at intervjuene har gitt oss det råmateriale som vi trenger for å kunne gi svar på vår forskning. Samtidig kan vi under intervjuene ha stilt ledende spørsmål, noe som kan ha påvirket

intervjuobjektet sitt svar. Noe vi må ta høyde for er at informantene kan ha svart uærlig, men dette vil være vanskelig for oss å gjennomskue.

7.5 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelig data er. I følge Johannessen (2005) kan reliabiliteten testes ved å gjennomføre samme undersøkelse flere ganger. Vi fikk hjelp av våre kontaktbedrifter (Haugaland Vekst, NAV og Madsen & Brekke) til å sette oss i kontakt med aktuelle bedrifter som ville passe til vår oppgave. Alle disse tre bedriftene innehar kunnskap og erfaringer knyttet opp mot temaet for oppgaven vår – uformell rekruttering. Samtidig benyttet vi oss av våre egne nettverk og til å komme i kontakt med aktuelle kandidater som vi fant passende til vår forskning.

Vi mener vi har en god reliabilitet på vår forskning, men som nevnt under validitet kan informantene ha gitt uærlige svar, noe som kan påvirke reliabiliteten i oppgaven vår.

8 Datapresentasjon

Her vil vi se på hvilke data vi har fått inn fra de 6 intervjuene som vi gjennomførte med de ulike bedriftene. Intervjuene er anonymisert, og dataen fra disse vil derfor bli presentert samlet. Under følger presentasjonen av dataen fra hvert tema som vi var innom under intervjuene.

8.1 Nettverk

Felles for informantene er at alle er medlem av et nettverk, enten det er et formelt eller et uformelt nettverk. Alle informantene er også enige om at nettverk er “kjempet viktig” – enten det gjelder personlig bruk eller for bedriften sin del.

Om informantene skulle ut å søke jobb i dag, ville samtlige informanter ha brukt nettverket de har opparbeidet seg. En informant ville i midlertidig være forsiktig med å bruke nettverket han hadde, om dette gjaldt mens personen fortsatt var ansatt innenfor bedriften. Han viste dette ved: *“Da hadde det vært noen som hadde stilt spørsmål med det. Sånn sett tror jeg at jeg hadde vært veldig forsiktig med det altså”*.

En av informantene påpekte viktigheten med sosial/uformell kompetanse sett i sammenheng med nettverksbygging. Samme informant mente det var like viktig med et sosialt nettverk som ved et faglig nettverk. Informanten presiserte også at nettverksbygging skjer automatisk, men at noen er mer flinke/bevisste på nettopp dette enn andre. En informant mente at det å være dyktig og aktiv med nettverks- og relasjonsbygging er veldig viktig.

Noen informanter mente også at bedriftenes nettverksbygging var viktig og at disse burde utvikles – gjerne med å gjøre seg “synlig”. En informant sa blant annet: *“Me er rundt om på messer og universiteter. Det er viktig å være rundt om og ute å presentere seg sjøl”*. Flere nevner også det å ha gode nettverk/kjennskap knyttet opp mot kundebaser osv.

Videre så mente flere informanter at det ville være en fordel å kjenne til personen man skulle ansette – enten ved tidligere arbeidsforhold eller at man kjente til tidligere bedrifter den personen hadde jobbet innenfor. Samtidig kunne dette virke begge veier, mente de samme

informantene – om personen hadde gjort et dårlig inntrykk ved en tidligere anledning: *“Da kan vær ein fordel, men og ein drawback.”*

Noen mente at en nettverksrelasjon fra tidligere arbeidserfaringer er viktigere enn relasjoner som bygger på kjennskap og vennskap. Samtidig var enkelte av informantene påpasselig med at referanser på søkere kunne være “falske”. En informant hadde blant annet opplevd det å bli lurt, ved at personen under et intervju, hadde framstått som en helt annen person etter at han hadde fått jobben. De fleste var også enige i at referansesjekk var viktig. En av dem som mente dette, uttalte: *“Da å ha gode referansa, pålitelige referansa - viktig. Og ha folk som du kjenne til, då stola du meir på ein slik referanse”*.

Når det kom til det typiske kjennskap og vennskap ved en ansettelse, presiserte en informant blant annet at: *“Det kan vær ein fordel visst det er kjente folk, då kan folk påvirke i den prosessen. Men me prøve å vær fair. Det er ikkje alltid det når fram, men visst det e ein sterk kandidat så vil det kanskje bikka i dens favør”*. Dette utsagnet ble også støttet av en annen informant, som mente at dersom en potensiell søker hadde den formelle bakgrunnen i orden, kunne et kjennskap eller vennskap med noen relatert til bedriften “dra opp” kandidaten.

Samtidig mente en informant at om kollegaer eller folk han kjente ville anbefale en person, måtte den personen være kvalifisert til jobben, og inneha den kompetansen som de søkte etter: *“Jeg opplever at folk her på huset har hørt at en de kjenner har søkt på stilling her hos oss, så kommer den til meg og sier at han er en kjempekar. Så sitter jeg og skal rekruttere denne personen, så får jeg vite at han er en kjempekar, så tenker jeg meg godt om. Det er jo egentlig ikke det jeg er ute etter”*.

En annen informant sa følgende: *“Men eg tenke mer sånn at visst du har vært inni ein sommarjobb eller noke sånn. Då kjenne me te deg, me e tryggare på deg. Visst to har den samme formal kompetansen og den eine har vært inni ein jobb hos oss tidligare – så vett me koss han er og fungere”*.

Videre så sa et par av informantene at de hadde benyttet nettverket sitt både til å ansette personer og til å få jobben de har i dag. *“Hovudsaklig skjer vår rekruttering gjennom folk me kjenner, eller folk som kjenner oss. Eg blei sjøl ansatt fordi han som skulle ansetta folk, kjente meg”*. En av de andre informantene mente at dette forekom mer ved ansettelser knyttet opp mot “høyere stillinger”, og sa: *“(…) når du kommer opp på eit visst nivå, så.. Da står ikkje “ledig direktør-stilling” i aviso”*.

Samtidig presiserte noen informanter det motsatte. Eksempelvis hevdet en informant at det å kjenne til deres bedrift eller ansatte knyttet opp mot den, på noen som helst måte ikke ville være noen fordel, men det skulle samtidig ikke være diskvalifiserende. Innenfor enkelte bedrifter ville ikke informantene “love” ut en stilling til folk de kjente til fra før av, men at de da heller kunne oppfordre en person til å søke på den ledige stillingen. En av de som mente dette, sa blant annet: *“Eg kan anbefala at folk kan søka. Men da e me e bestemt på, er at om folk får nyss om stillingar via kjentsfolk, nettverk osv – at di ska søka på stillingane. Me ska ikkje ha noken sånne “freeriders”.*

En annen informant kunne også kjenne seg igjen fra kommentaren ovenfor: *“...Han va utdanna innenfor vårt felt, og etter litt snakk fekk me han til å søke hos oss. Da gjorde han, og slo ut heile gjengen som og søkte. Kjempe kar.”*

Videre presiserte en annen informant at det å ansette folk som de kjenner til fra før innebar en mindre økonomisk risiko, enn det å ansette en utenforstående, og kom med følgende kommentar: *“Og det gjør at det er ein objektiv usikkerhet ved å ansatte ein person du ikkje kjenner. Mens folk du kjenner, då vett du litt meir om personen og ka han kan og koss han passer inn. Det er egentlig ein økonomisk rasjonalitet på at det totalt sett er billigare, fordi risikoen er lavare.. Med ein økonomisk vurdering så meine eg at det er billigare å rekruttera noen du kjenne, eller å rekruttera noen som kjenner noen som kjenner noen”.*

8.2 Rekruttering

Det var stor spredning på hvordan informantene svarte på hvordan en vanlig rekrutteringsprosess var hos den enkelte bedrift. Samtlige hadde en eller annen form for strategi ved rekrutteringsprosessen, men noen var mer klar på at de hadde en bestemt måte å rekruttere folk på. Ene informanten sa blant annet: *“Så har me som policy at stort sett skal stillingene lyses ut. Det betyr at me ikkje har tilbud på våre nettsider der folk kan legge inn åpne søknader”.* Mens en annen sa: *“Så noken stillinga velge me å rekruttera internt, mens andre tar me eksternt. Går me eksternt så har me eit system som samle opp alle ledige stillinga på heimasio vår. Alle stillingane blir gjort tilgjengelig via da systemet. Samtidig kjøre me annonsering gjennom andre medier, aviser osv når da e snakk om ein ekstern utlysing”.*

Rekrutteringspolicyen som den enkelte bedrift hadde var i de fleste tilfellene fastlagt fra ledelsen sin side, der det var utarbeidet en mal på hvordan rekruttering skulle foregå. Den ene informanten sa: *“ Ja. Det har me faktisk ganske gode rutinar på.(...) ”*, og informanten fortsatte med: *“Så har me som policy at stort sett skal stillingene lyses ut”*.

En annen informant sa: *“Vi legger en strategi hver høst, det ser vi blant annet på rekrutteringsbehovet. Så er det også i forhold til hva en forventer av aktivitet, hvor store avdelingene er, og hvor mange som går av (anm; pensjon) og lignende”*.

Når det gjaldt hvilke rekrutteringsmetoder de forskjellige bedriftene valgte var det en del variasjon, også innad i den enkeltes bedrift. Noen ganger var det intern utlysning som passet best, mens andre ganger var det eksternt. Flertallet som benyttet seg av delvis intern rekruttering sa det var for å motivere de ansatte, med den mening å legge til rette for utvikling for den enkelte ansatt. En informanten sa: *“så er det jo heilt klart at me ønske å ha best mulig utviklingsmuligheter for egne ansatte. Me har interne kompetanse program, der det er mulig å ta kurs osv. Og då me det henge i hop. Å eksempelsvis så har vi noen av våre montører som går på fagskole nå, deltid. Og når vi gir et slik tilbud at me vil ha behov, og då vil jo dei og ha forventninger når dei får et slikt tilbud. Sånn at då passe me på at det bør vær noen åpninger til dei, slik at me får utnytte den kompetansen”*.

Med hensyn på kanalene som brukes for rekruttering, presiserte de fleste informantene at det å være på internett er viktig i dagens samfunn. Samtidig brukes også aviser og tidsskrifter for å synliggjøre bedriften både i rekrutterings- og promoterings øyemed.

Den ene informanten nevnte: *“Da e eit must i dag at du e på nett. Og så ser me at da å væra bevisst på profilering av bedriften er viktig. Media er viktig. Sosiale media kan bli meir og meir sentralt”*. Det var flere av bedriftene som hadde begynt å bruke sosiale nettverk som Facebook og Twitter for å markedsføre stillinger og bedriften. En av informantene fortalte: *“(...) i morgen skal vi også prøve å legge det ut på Facebook – prøve ut de forskjellige sosiale mediene”*. En annen sa: *“Vi går breidt ut i nasjonale medier, men jeg er og veldig spent på når vi skal ut på Facebook. Kanskje vi får mer interesse fra de unge. Der står vi litt sånn i startgropen”*.

Når det gjelder kostnader knyttet til å gjennomføre en rekrutteringsprosess sa flere av informantene at det var viktig å kjøre en skikkelig prosess for å få inn rett mann til rett

stilling. De ønsket heller å bruke litt mer ressurser på rekrutteringsprosessen, enn å få inn folk gjennom bekjente eller nettverk, som kanskje ikke hadde den faglige kompetansen krevd til jobben.

En informant sa: *“Ja, da kan jo vær fristande å tenka at den uformelle prosessen e billigare, men da trenge ikkje å vær da. For visst du skippa rutinane våre og faller for fristelsen basert på at di kanskje trenge folk fort så kan da slå tilbake. Da kosta skjorto å kvitta seg med folk som ikkje passa inn”*. En annen informant sa: *“Da e jo klart at ein ekstern utlysing e omfattande, og du får ein del søknadar. For ein del år siden, hadde eg 70 søknada på ein ledig stilling. Da e ganske mye. Då må du ha ein grovsortering på alle søknadene. Det går fort ein del tima, og det koste. Men me meine det er verdt å bruka så god tid på det, for det e så masse verdt”*.

På den andre siden var det en bedrift som kun benyttet uformell rekruttering, og hadde et annet synspunkt på den problemstillingen. Informanten sa: *“Eg vil bare presisera at grunnen til at me bruke nettverk som rekruttering er fordi at ein feilansettelse har me rett og slett ikkje råd til. Den prosessen det innebærer er for stor både økonomisk og ressurskrevande for oss”*.

Alle som ble intervjuet hadde i en spørreundersøkelse svart at de brukte en form for uformell rekruttering. Svarene som ble gitt på intervjuet på hva form for uformell rekruttering som ble brukt varierte noe, men samtlige brukte intern rekruttering. En informant sa blant annet *“Ja. Da kan vær intern rekruttering og innleid personell. Enkelte innleide kan jo søka på stillinga som me lyse ut, men dei må søka. Dei blir ikkje tilbuds jobben uten ein utlysing. Da kan og vær, eh... via nettverk. Enkelte personar. Eh... Men stillinga skal lysast ut, sant”*.

Vi avsluttet intervjuene med et spørsmål direkte knyttet opp mot vår problemstilling, om hvorfor den enkelte bedrift brukte en form for uformell rekruttering. Den ene informanten svarte: *“Eg trur daglig ledar har tro på det. Som ein god metode. Eg meine det er ein rasjonell metode, ein rett strategi og bruka vidare. Da e få kandidatar, og me har ikkje ryggrad til å feila. Da va kanskje tilfeldig i starten, men no e da blitt ein del av strategien... Av og til kan me laga ein stillingsannonse, men da e meir for markedsføringsformål enn for søknadsprosessen sin del”*.

Videre mente en annen informant: *“Nå har jeg jobbet som avdelingsleder siden '96, så en kjenner folk, og folk som kjenner folk som kjenner folk osv i denne bransjen. Folk begynner, og folk slutter. En kar sluttet her for 11 år siden, flyttet nord og begynte i jobb der – det gikk*

dårlig for denne bedriften, så ringte han og lurte på om det var noe arbeid. Etter to timer lurte jeg på om han var klar for å dra til USA”. En tredje informant sa “Uformell rekruttering er ikke en strategi. Ikkje tilfeldig heller. Når me gjer da, så gjer me da basert utfrå erfaring”. Et annet svar vi fikk var “Det er strategisk. Me ønske at egne ansatte skal ha muligheter til å utvikle seg. Og då har me egne retningslinjer på kossen de skal klare det. Og det er ikkje bare en gave, dei søker, og visst me syns me har bruk for kompetansen i fremtiden så seie me ja”.

8.3 Kompetanse

I starten av hvert intervju hadde vi et ønske om at informantene skulle forklare hvordan en typisk rekrutteringsprosess foregikk hos dem. De fleste av informantene la tydelig vekt på at det oftest startet med at de hadde et behov, enten i form av at de så en økt arbeidsmengde i fremtiden, at folk sa opp, at de hadde noen som gikk av med pensjon, eller at de rett og slett så behovet for ny kompetanse innenfor enkelte områder. En av informantene la også vekt på at når folk sluttet hos dem revurderte de den realkompetansen vedkommende hadde hatt, sammen med den posisjonen, og om de skulle allokere om på de som var igjen for å få dekket opp denne kompetansen som var gått tapt.

Et av spørsmålene vi hadde til intervjuguiden gikk også på ressursene i bedriftene – hvilken som ble rangert som den viktigste hos dem. Her var det også enstemmig om at det er de ansatte i bedriften som er den viktigste – alt det teknologiske, og “hands on” utstyret kan erstattes, men “know how’en” til de ansatte kan ikke byttes ut på samme måte som de verktøyene de bruker. En av informantene sa her: “Kompetansen hos den enkelte er mye viktigere enn utstyret. Utstyret er en forutsetning for å gjøre jobben, selvfølgelig, men det kan kjøpes. Det kan ikke kompetansen menneskene innehar på samme måte.”

Det var kun en av informantene som brukte noen form for verktøy under analyseringen av kompetansebehov. Dette var en såkalt “GAP-analyse”. De brukte enten denne, eller at de var klar over at folk måtte erstattes, enten med bakgrunn i pensjon, oppsigelse, permisjoner og lignende. De samme hadde nettopp vært igjennom en omstilling, hvor de hadde åpnet en ny avdeling, her definerte de behovet, hvilken kompetanse, og i hvilket volum de skulle etterspør.

De av informantene som hadde flere avdelinger de ledet, engasjerte de ofte til et samarbeid mellom de ulike divisjonene, som de selv lot gjøre en vurdering om det var behov for folk, og om denne vurderingen var fornuftig, ble det ofte tatt opp til vurdering ble stillingen lyst ut – enten internt eller eksternt.

8.3.1 Formell og uformell kompetanse

En av informantene sa blant annet: *“Første forutsetningen for at en god mann skal være god på jobb, er jo først og fremst at han er på jobb. (...) Det er mange som kan være faglig dyktige, men de kommer seg ikke opp om morgenen”*. For han, som avdelingsleder og med rekuttering og personalansvar, var det en forutsetning at kombinasjon av at det formelle, så vel som det uformelle var på plass.

To av informantene vektla og at det meste i arbeidslivet kan læres, dersom den som eventuelt skal ansettes er tilstede og har interesse, sammen med at personlige holdninger – altså den uformelle kompetansen vil vektlegges i forhold til det rent faglige. En av disse informantene sa: *“Me e avhengig av å ha ein lång horisont når me ansette, for det tar såpass lång tid å bygga opp kompetanse. Visst me ser at ein person vil slutta etter eit år, så e ikkje det så interessant, for det tar gjerna to år og bygga opp kompetanse.”*

En annen av informantene sa at det var viktig at både den faglige kompetansen, samt den uformelle kompetansen i form av personlige egenskaper skulle være tenkt igjennom i forkant av en stillingsutlysning. Dette var med bakgrunn i at en ønsket at nye medarbeidere skulle passe fint inn i den eksisterende kulturen på arbeidsplassen.

Den ene informanten gjorde det klart at han tok det forgitt at folk var faglig kvalifiserte, men la og litt vekt på den uformelle biten. Ved ansettelse av nyutdannede var det viktig for han å se på vitnemål og karakterutskrifter for å avdekke eventuelle store fravær tidligere, for det vil avdekke holdningene til den enkelte. Den samme informanten mente også at igjennom intervju og sjekk av referanser fikk en frem de personlige egenskapene, og påpekte at motivasjonen til den enkelte er ekstremt viktig. Gode karakterer, men middelmådig engasjement kunne for hans vedkommende gi dårligere utslag enn dårlige karakterer, men ekstrem motivasjon og pågangsmot – det vil være en balansegang.

En av bedriftene vi hadde fått kontakt presiserte selv at de var en litt “spesiell bedrift”. Dette med bakgrunn i at dette var et stort forskermiljø, med spesialkompetanse. Her var den uformelle biten av personens kompetanse ikke så stort vektlagt. Som informanten selv sa: *“Me har noen som er litt vel einstøinger, og ikke passer inn helt i de sosiale miljøene. Men sånn er det for folk som er opptatt av forskning. Vi har en god del forskjellige personligheter her”*.

8.3.2 Kompetansekartlegging

Alle informantene svarte på at de i stor grad kartla kompetansen de hadde behov for ved en eventuell nyansettelse, det var allikevel stor forskjell i hvordan de ulike informantene definerte behovet for kompetanse.

Noen av informantene hadde det de kalte en “strategiprosess”, hvor de definerte et behov på hvilken kompetanse de trengte. I forbindelse med dette hadde de utformet stillingsbeskrivelsen i forkant av stillingsutlysningen, blant annet med de kompetansekravene som skulle stilles til kandidatene.

Det ene spørsmålet vårt, om hvor viktig de mente at “rett mann er på rett plass” var det og enighet i at dette var svært viktig. Informantene var også klar over at dette ikke var enkelt, ettersom de fleste blir ansatt på en vurdering fra søknadspapirer, grad av utdanning, karakterer og inntrykk fra intervjuet.

En av informantene våres representerte en bedrift med *veldig* spesifikke og spesialiserte arbeidsoppgaver. Her var det i stor grad spesialiserte medarbeidere med utdanning på doktorgradsnivå. Denne bedriften brukte kompetansekartlegging i stor grad, og de laget alltid en beskrivelse av kompetansen de hadde behov for i forkant.

8.3.3 Kompetansekjeden

Samtlige av bedriftene sa de tilbydde interne opplæringsprogram for de ansatte, med den hensikt i å heve kompetansen internt. En av informantene sa blant annet: *“(…)me ønske å ha best mulig utviklingsmuligheter for egne ansatte. Me har interne kompetanse program, der det er mulig å ta kurs osv.”*

En annen av informantene sa at i kombinasjon med at de målte energien til de ansatte, og de ansatte var klar over hva som forventes av dem, antok han at de brenner for jobben. Dette var en av deres bidrag for at de skulle legge til rette for muligheten for at folk skulle få utvikle seg – med tanke på intern rekruttering.

8.4 Personalplanlegging

Når det gjelder personalplanleggingsbiten var de fleste informantene enig i at behovet for å finne ut hvordan de skal få dekke sine behov for arbeidskraft fremover er viktig.

Her var det to metoder som gikk igjen for å dekke akutte behov. Den ene var å leie inn personell fra personalbyråer, og den andre var å ta direkte kontakt med allerede intervjuede kandidater som hadde vært inne til intervju tidligere, men ikke blitt tilbudt jobb.

Samtlige av informantene hadde også egne CV-databaser på nett som de brukte aktivt, som de brukte for å ta imot søknadene, og hvor fremtidige kandidater hadde mulighet til å legge inn åpne søknader.

9 Dataanalyse

9.1 Nettverk

Nettverk kan ifølge Puetz defineres som: “etablering av kontakter, for å hjelpe deg å nå dine karrieremål” (i Person og Wieck, 1985, s.54). Det finnes forskjellige typer nettverk, Jacobsen og Thorsvik (2002) tar blant annet for seg personlige nettverk. Disse nettverkene bygger på relasjoner mellom enkeltpersoner innenfor ulike organisasjoner.

Det nevnes videre: “Ingen av partene har noen direkte kontroll over relasjonene. Koordineringen mellom partene skjer på grunnlag av personlig kjennskap, felles normer og verdier, og at de stoler på hverandre” (Jacobsen og Thorsvik, 2002, s. 210). De nevner også at forskjellen på personlige nettverk og profesjonelle nettverk er liten. Når man etablerer et nettverk, gjøres dette ofte av personlige grunner. Under intervjuene fikk vi vite at alle av informantene var “medlem” av en eller annen form for et nettverk – personlig eller profesjonelt. Videre kom det også fram at de fleste av informantene ville benytte seg av nettverkene de hadde tilgjengelig om de i dag skulle ut å søke jobb. Dette stemmer derfor godt overens med det som kom fram fra teorien ovenfor.

En informant stilte seg stussende ved bruken av nettverk til å skaffe seg jobb. Dette gjaldt om han fortsatt var ansatt i den stillingen han hadde i dag. Informanten kommenterte dette slik: *“Da hadde det vært noen som hadde stilt spørsmål med det. Sånn sett tror jeg at jeg hadde vært veldig forsiktig med det altså”*.

Videre så mente en av informantene at nettverksbygging skjer automatisk, men at noen er mer aktiv og bevisst på nettopp dette enn andre. Her sier Schiefloe (1997) seg enig, i at det å drive med nettverksbygging og vedlikehold av eksisterende nettverk er opp til enhver. En annen informant presiserte at det å drive med nettverksbygging er veldig viktig.

Fyrand (1992) definerer et sosialt nettverk som et sett av relativt varige, uformelle relasjoner mellom mennesker. En informant mente blant annet at det var like viktig å ha et sosialt nettverk som det å ha et faglig nettverk. Flere framhevet også viktigheten med det å ha god kjennskap og kontakt med de ulike kundegruppene man kom i kontakt med.

Et nettverk, spesielt innen næringsliv, gir gode muligheter for å danne koalisjoner og allianser (Schiefloe, 1997). Dette er informantene enige i, og mener at: *“Det er viktig å være rundt om*

og ute å presentere seg sjøl”. Et typisk eksempel på dette mener vi kan være Haugalandskonferansen. Der samles utvalgte bedrifter fra Haugalandet seg hvert år, der de deler erfaringer og bygger/vedlikeholder nettverk – både for bedriften og seg selv. Fyrand (1992) kaller dette for “networking”.

Ved å ha et nettverk har en også tilgang til de ressurser medlemmene av nettverket ditt har. Blant ressursene nettverket ditt kan besitte, er blant annet informasjon, kompetanse, støtte og råd fra andre. Flesteparten av informantene støttet opp om dette. Det å få tilgang til “gratis” informasjon, råd, kompetanse vil for de fleste være en fordel eller en bonus.

Allikevel stilte noen av informantene seg litt i tvil når det gjaldt bruken av nettopp disse ressursene. Nettverk kan ifølge Schiefloe (1997) ses på som en arena for bytteforhold. Altså som en arena der begge parter bytter og utveksler for eksempel tjenester, ytelser og råd. Det spesielle er at bytteforholdene ofte finner sted til forskjellige tidspunkt, og følgene av dette er at en kan opparbeide seg gjeld og tjenester (Schiefloe, 1997). En informant var enig i dette, om det eksempelvis gjaldt ansettelsen av en person som kjente en kollega av informanten, så ville denne kollegaen sannsynligvis komme med råd og støtte om at informanten burde velge den søkeren: *“Jeg opplever at folk her på huset har hørt at en de kjenner har søkt på stilling her hos oss, så kommer den til meg og sier at han er en kjempekar”*. Om søkeren da ikke kunne vise til ønskede kvalifikasjoner, mente informanten at en slik setting kunne oppfattes som en ulempe og samtidig kunne denne settingen føles ubehagelig. Det er ikke utenkelig at informanten følte at han var “skyldig” en tjeneste i den situasjonen han omtalte, slik Schiefloe (1997) nevnte.

Informanten ovenfor var dermed ikke helt enig i det Lin et al. (i Fyrand, 1992) sa. Her ble det påstått at svake relasjoner eller lite aktivitet med nettverkskontakter kunne påvirke arbeidsmarkedet. Dette forklares i følge Lin et al. (i Fyrand, 1992) med at jobber kunne formidles gjennom en tredje person, og at arbeidsgiver ved en slik relasjon ofte vil legge stor vekt på en slik anbefaling, når det kommer til ansettelse av en ny medarbeider.

Samtidig var det flere informanter som gav uttrykk for enighet. En informant sa blant annet: *“Da å ha gode referansa, pålitelige referansa - viktig. Og ha folk som du kjenne til, då stola du meir på ein slik referanse”*. Lin et al. (i Fyrand, 1992) nevnte også at det å ha svake relasjoner på en generell basis kunne føre til attraktive stillinger. En støttet dette utsagnet, da han mente at høgere stillinger som oftest ble besatt gjennom nettverksrelasjoner: *“Man lyser ikke ut direktør-stillingen i avisen...”*.

Under intervjuene fortalte de fleste informantene også at referanser og oppfølging av disse er meget viktig. En informant var spesielt oppmerksom på dette, etter som at han hadde vært med på å bli “lurt” av referanser, og presiserte at referanser kunne være falske. Med dette mente informanten at søkerne kan gi ulike inntrykk under et intervju, til sammenligning med hvordan personen egentlig er og fungerer.

“Nære venner eller familie har som oftest samme bekjent og omgangskrets, og derfor blir det et tett nettverk” (Fyrand, 1992, s. 37). I bruken av slike tette nettverk oppfattet vi det som at det var delte erfaringer og meninger fra informantene, spesielt når dette gjaldt opp mot en rekrutteringsprosess. Det å kjenne til eller å ha en tidligere relasjon til informanten under en ansettelse, kunne for noen søkere være en fordel, mente enkelte av informantene. Andre var derimot meget klare på at bedriften de jobbet innenfor, ikke var en “familiebedrift”, og at de dermed ikke var aktiv med bruken av nettverk, men det skulle heller ikke være en ulempe å kjenne til bedriften, eller noen som arbeidet der. Noen var vage i sine uttalelser, mens andre motstridende, disse rekrutterte utelukkende fra nettverkene som de var en del av.

Når man først var innom dette med å ansette gjennom nettverk/kjennskap, mente noen av informantene at det å ansette noen man kjente fra før, i forhold til det å ansette en person man har lite eller ingen erfaringer og kunnskap om, kunne sees på som en mindre økonomisk risiko. Her mente en informant at en feilansettelse kunne koste en bedrift dyrt, og kom med følgende oppfølgingskommentar: *“Og det gjør at det er ein objektiv usikkerhet ved å ansatte ein person du ikkje kjenner. Mens folk du kjenner, då vett du litt meir om personen og ka han kan og koss han passer inn. Det er egentlig ein økonomisk rasjonalitet på at det totalt sett er billigare, fordi risikoen er lavare.. Med ein økonomisk vurdering så meine eg at det er billigare å rekruttera noen du kjenne, eller å rekruttera noen som kjenner noen som kjenner noen”*.

9.2 Rekruttering

Det er mange forhold som spiller inn i rekrutteringen til en bedrift. Disse faktorene kan gjelde ulike foretak, organisasjonens strategivalg, organisasjonsform, bedriftskultur, leder stil, bedriftsstørrelse, økonomi og fysisk eller psykisk arbeidsmiljø. I en undersøkelse utført av AC Nielsen, på oppdrag av Hewlett Packard Norge AS for å kartlegge hva ledere synes var det viktigste for å tiltrekke seg gode medarbeidere, kom det frem at 90 % mente at muligheten til personlig utvikling var den viktigste grunnen for å tiltrekke seg arbeidskraft, mens 66 % mente at også bedriftens renommé var en vesentlig faktor (Grimsø, 2000).

Dette samsvarer godt til de resultatene som kom fram av intervjuene. Å bygge et godt renommé og image var svært viktig for storparten av bedriftene. Det samme var det å legge til rette for medarbeiderne å utvikle seg innad i bedriften. Det å være synlig i kretser og steder der en kan rekruttere fremtidig arbeidskraft med rett kompetanse var en viktig del i det å legge til rette for at gode søkere skulle bli tiltrukket til akkurat deres bedrift. Resultatet viste at det å være synlige på messer, universiteter og lignende var en klar strategi fra flere av bedriftene. *“Det er ganske viktig. Me er rundt om på messer og universiteter. Det er viktig å være rundt om og ute å presentere seg sjøl”*, forteller en informant.

Vi har valgt å definere uformell rekruttering som “rekruttering av personell som foregår i det skjulte”, og at direkte kontakt med bedriften, direkte kontakt med søker, intern rekruttering og bruken av nettverk faller under denne definisjonen. Alle informantene hadde på forhånd sagt at de benyttet seg av uformell rekruttering. Samtidig sa de fleste informanter at intern rekruttering var den formen for uformell rekruttering som ble mest brukt.

Resultatene viser også at nesten samtlige bedrifter la til rette for intern rekruttering, og at de benyttet seg av denne prosessen. Et eksempel på en litt annen form for intern rekruttering var når personer ble flyttet over på andre avdelinger etter eget ønske og ikke benyttet seg av en søkeprosess, men mer som en overflytting. Resultatene viser at bedriftene har fått med seg hva som er det essensielle, og støtter opp om dataene som kom fram av undersøkelsen foretatt for Hewlett Packard.

Teorien om intern rekruttering som Grimsø (2000) presenterer går ut på at intern rekruttering er en lukket form for rekruttering, der det eksterne arbeidsmarkedet blir ekskludert fra søkeprosessen. Det vil si at stillinger vil bli bemannet med folk som er i organisasjonen fra før av. Ved å bruke intern rekruttering er organisasjonen sikret stabilitet i form av en stabil

gruppe medarbeidere. Det gir også de ansatte en større mulighet til å skape seg en karriere innenfor organisasjonen noe som gir den enkelte større trygghet. Det må påpekes av utelukkende bruk av intern rekruttering forekommer sjelden, og passer bare unntaksvis for enkelte bedrifter.

Det viste seg ut i fra de resultatene som kom frem, at de aller fleste benyttet seg av intern rekruttering til en viss grad. Ingen av informantene fortalte at det ble brukt kun intern rekruttering, eller på den motsatte siden kun ekstern rekruttering. De fleste informantene sa at om det skulle rekrutteres internt, var det en del av strategien der avgjørelsen ble tatt på av ledelsen.

Grimsø (2000) sier at ekstern rekruttering er en åpen form for rekruttering, der stillingene er åpne for alle. Det vil si for egne ansatte og eksterne søkere. En forutsetning for ekstern rekruttering er at stillingen er gjort allment kjent utenfor bedriften. Stillingen kan også bli gjort bekjent i et mer begrenset omfang for primært å treffe kompetansekravene som den utlyste stilling krever (Grimsø, 2000).

Resultatene viser at ekstern rekruttering blir brukt i utstrakt grad, men ofte i sammen med intern rekruttering. De fleste informantene brukte ekstern rekruttering som en bestemt strategi når det gjaldt rekruttering av arbeidskraft. En av våre informanter var bestemt på at ekstern rekruttering, med utlysning av stillinger, ikke var aktuelt for dem. Det begrunnet han med at de var på jakt etter en helt spesiell form for kompetanse. Denne informanten sa blant annet: *“Da er som regel på grunn av at me søker folk me ein spesiell kompetanse. Folk med doktorgrad osv innenfor matematikk. Me ansette ikkje generelle økonomar/ingeniør, altså”*.

Videre fortsetter Grimsø (2000) med at det både er fordeler og ulemper med de respektive rekrutteringsmetodene. Blant de positive tingene en har ved intern rekruttering er at arbeidsgiver vet hva han får, det er motiverende for den ansatte og det skaper et stabilt og trygt arbeidsmiljø. Det negative ved intern rekruttering er at det ofte kan påløpe store utviklingskostnader og at det er opplæringskrevende.

Her støtter resultatene delvis opp om teorien til Grimsø (2000). De aller fleste informantene mente at det å rekruttere internt er positivt for bedriften til en viss grad. Det skaper en trygghet for de ansatte og er motiverende. Når det gjaldt det kostnadmessige ved rekruttering var det delte synspunkter fra informantene. Noen var helt klare på at det å gjøre det *“skikkelig”*, lyse ut alle stillinger og kjøre en ryddig rekrutteringsprosess var svært viktig,

mens noen mente at det var mest kostnadseffektivt å få inn folk via nettverk og bekjente. En informant sa blant annet: *“Ja, da kan jo vær fristande å tenka at den uformelle prosessen e billigare, men da trenge ikkje å vær da. For visst du skippa rutinane våre og faller for fristelsen basert på at di kanskje trenge folk fort så kan da slå tilbake. Da kosta skjorto å kvitta seg med folk som ikkje passa inn.*

En annen informant var litt mer motstridende i sine argumenter i forhold til den ovenfor nevnte, og sa: *“Med ein økonomisk vurdering så meine eg at det er billigare å rekruttera noen du kjenne, eller å rekruttera noen som kjenner noen som kjenner noen. Me er jo ei liten bedrift, sånn at me har ikkje den ryggraden te å ta tak i ein feilansettelse. Da kan bety underskudd i 2-3 år”.*

Videre nevnte den samme informanten at: *“Søkaren må passa inn i bedriftskulturen, i arbeidsoppgavene – det er mange usikkerhetsfaktorer ved å begynne i ein ny jobb. Og det gjør at det er ein objektiv usikkerhet ved å ansatte ein person du ikkje kjenner. Mens folk du kjenner, då vett du litt meir om personen og ka han kan og koss han passer inn. Det er egentlig ein økonomisk rasjonalitet på at det totalt sett er billigare, fordi risikoen er lavare”.* Dette viser at det er forskjellige erfaringer ved de forskjellige rekrutteringsprosessene. På den ene siden har du noen som mener at det er mest kostnadseffektivt å lyse ut stillingene, for så å kjøre en skikkelig rekrutteringsprosess, mens på den andre siden er det noen som sverger til uformell rekruttering og mener at det er mest kostnadseffektivt, og den sikreste måten og rekruttere på.

Ut i fra informasjonen informantene kom med, blir de aller fleste rekrutteringskanaler brukt. Fra tradisjonelle metoder som annonser i aviser og fagtidsskrifter til internett. Grimsø (2000) sier at på slutten av 1990- tallet kom det en eksplosjon i bruken av elektroniske hjelpemidler ved rekruttering. Det er blitt mer vanlig med stillingsutlysninger på internett, gjerne gjennom egne nettsider som er designet for dette, eller ved å knytte seg opp til nettbaserte jobbsøkingstjenester.

Elektroniske medier er i dag den mest vanlige plassen å lyse ut. Dette stemmer godt med resultatene som kom fram i løpet av intervjuene med informantene. Alle informantene sa at de brukte internet som en del av rekrutteringsprosessen, at det var den viktigst rekrutteringskanalen. Ut fra intervjuene kom det også frem at noen bedrifter var begynt å markedsføre seg på relativt nye fenomen som Facebook, for å kunne nå andre målgrupper

enn de vanlige. Resultatene tyder på at bedriftene tenker fremover og bruker ressurser på å holde seg oppdatert i forhold til teknologiske nyvinninger.

Som nevnt tidligere hadde alle informantene svart på en undersøkelse i forkant av intervjuet, at de brukte en form for uformell rekruttering. Resultatene på hvorfor den enkelte bedrift brukte en form for uformell rekruttering var uklart. De fleste informantene hevdet at de i forhold til uformell rekruttering, brukte de fortrinnsvis intern rekruttering. En informant sa blant annet: *“Det er strategisk. Me ønske at egne ansatte skal ha muligheter til å utvikle seg.”*. En annen uttalte seg *”Uformell rekruttering e ikkje ein strategi. Ikkje tilfeldig heller. Når me gjer da, så gjer me da basert utfrå erfaring”*. De dataene som kom frem fra intervjuene, støtter ikke opp om det nasjonale anslaget om at 60-70 % av alle stillinger ikke lyses ut, og som er støttet opp av flere undersøkelser blant annet foretatt av Aetat.

9.3 Kompetanse

Underveis i intervjuene ble det bekreftet at dersom en skal få seg en jobb i dag, er en nødt for å ha en eller annen form for kompetanse, som igjen står i forhold til arbeidet som skal utføres. Dette bekreftes av Skorstad (2008) som forteller at kompetanse er det som må til hos enkeltindividene for at en skal kunne utføre en jobb på mest mulig effektiv måte. Dette kan også sees på som grunnen til at det er viktig at kompetansen finnes hos de med spesifikke arbeidsoppgaver, og hvor det kreves spesialisering. Sammen med Gullichsen sin definisjon på kompetanse, som er: *“Kompetanse er ingen egenskap hos et individ, men et uttrykk for relasjonen mellom individet og hans/hennes oppgaver, der vedkommende sine egenskaper og forutsetninger prøves opp mot de krav som organisasjonen stiller”* (i Lai, 2004, s. 48), ser en at det er samsvar mellom kompetansen som kreves, og hvordan informantene våre tenker i forhold til kompetansekrav.

I forbindelse med det første spørsmålet vårt, når informanten skulle forklare hvordan en typisk rekrutteringsprosess foregikk hos dem, var det en som sa: *“Då har me eit behov, og då kartlegge me ka me vil ha inn av folk. Ka kompetanse – då kartlegge me først ka me har behov for”*. Dette henger sammen med hovedelementene som er kunnskap, ferdighet og evne, i Nordhaug sin begrepsmodell i forhold til kompetanse (Nordhaug, 1998). Koblingen her er at igjennom kartleggingen ønsker de å nå ut til personer som innehar disse elementene. På den måten får de mest sannsynlig en kandidat som kan matche arbeidsoppgavene.

Dette forteller oss at dersom en ikke har de kunnskapene, ferdighetene og evnene som bedriftene stiller som krav i utgangspunktet, er sannsynligheten for å komme til intervju liten, hvis ikke fraværende. Dette i forbindelse med at de fleste av informantene våres forutsatte at det formelle, i form av kompetanse, skulle være på plass for å bli vurdert for ansettelse. I motsatt ende var det to informanter som sa at alt i arbeidslivet kan læres, men for at det skal være mest mulig effektivt er det en forutsetning at en har en grunnmur innenfor det faglige feltet som skal utøves.

9.3.1 Formell og uformell kompetanse

Lai (2004) sier at samlet så utgjør den uformelle og den formelle kompetansen til en person en form for realkompetanse – hva den personen har tilegnet seg gjennom utdanning, tidligere erfaring fra arbeid, privatliv og andre deltakelser. Det var ganske mange forskjellige innspill fra informantene. Flere av informantene mente at den formelle kompetansen kunne tilegnes over tid, og at kravspesifikasjonene som var utarbeidet på forhånd til den ledige stillingen, var nødt for å tilfredsstilles for at søkeren skulle være aktuell.

I forhold til det Skorstad (2008) sier om at behovet for kompetanse i arbeidslivet er stort, spesielt i den private sektor, var to av informantene litt på et ytterpunkt her. Det var blant annet en informant som sa: *“Me e avhengig av å ha ein lång horisont når me ansette, for det tar såpass lång tid å bygga opp kompetanse. Visst me ser at ein person vil slutta etter eit år, så e ikkje det så interessant, for det tar gjerna to år og bygga opp kompetanse.”*. Denne informanten var mer opptatt av kontinuitet på dem han skulle ha i jobb, og at de kunne tilegne seg kompetansen igjennom praktisk utførelse av arbeidet over tid.

Over hele linjen, med unntak av de to som var litt på ytterpunktene, var alle enige om at den formelle kompetansen er nødt for å være på plass, dersom en skal bli vurdert for ansettelse. De fleste var også enige i at tilstrekkelig og relevant *realkompetanse* kunne erstatte de formelle kravene, med hensyn på utdanning. Lai (2004) sier at den formelle kompetansen er det som er tilegnet igjennom utdanning, erfaring fra arbeidslivet og organisasjoner, samt andre ting som kan være relevant i forhold til prestasjoner i arbeidslivet. Videre sier hun at den uformelle kompetansen er de personlige egenskapene hos en person. Lai (2004) presiserer at realkompetansen er summen av den formelle og uformelle kompetansen. Dette sett i forhold til at informantene var enige i at relevant realkompetansen kan erstatte de

formelle kravene, menes at dersom en har tilegnet seg den kompetansen fra tidligere arbeidserfaringer kan det erstatte kravene for utdanning.

Når det gjelder kravene til den uformelle kompetansen, altså hvilke personlige egenskaper denne personen har, i form av for eksempel arbeidslyst, entusiasme, selvstendighet, evner for teamarbeid og lignende (Skorstad, 2008), var det en informant som skilte seg ut. Denne informanten sa: *“Me har noen som er litt vel einstøinger, og ikke passer inn helt i de sosiale miljøene. Men sånn er det for folk som er opptatt av forskning. Vi har en god del forskjellige personligheter her”*. Her er det akseptert å være “annerledes” og ikke passe helt inn i miljøet, ettersom de har mest behov for spisskompetanse innenfor gitte fagområder slik at den formelle biten blir vektet mest.

9.3.2 Kompetansekartlegging, kompetansekjeden og personalplanlegging

Etter å ha gjennomgått data fra informantene har vi sett at disse tre elementene har en rød tråd igjennom seg, så det vil være mest hensiktsmessig å skrive dem under samme punkt, blant annet for å unngå unødvendig repetisjon av data. Årsaken til dette er at kompetansekjeden kan sees på som en modell for å forstå hvordan en skal kartlegge ønsket kompetanse, dette sammen med personalplanlegging og en jobbanalyse i forhold til kompetansekartlegging vil være nødvendig for å få “rett mann på rett plass”.

Kompetansekartlegging vil si å finne ut *hvor, hvilken og hvor mye* kompetanse som trengs når det er en stilling som skal tilsettes. En må altså ha klare mål med denne kartleggingen for å være sikre på at en får den kompetansen en etterspør (Skorstad, 2008). Her var alle informantene bestemt på at de utførte kompetansekartlegging hos seg selv i stor grad. Allikevel er det ofte slik at en “tenker best om seg selv og sine”, og som Skorstad (2008) sier er ofte kunnskapsnivået hos de personene som er rekrutteringsansvarlige i ulike selskaper lav, ettersom det er en situasjon de fleste føler at de kan beherske ut fra egen erfaring. Dette kan føre til at kompetansekartlegging som gjennomføres ikke er optimal, med mindre en har god kunnskap og erfaring i forhold til det å kartlegge kompetansebehovet.

Samtidig sa den ene informanten at en kan kartlegge så mye som en vil, men det er først når personen har vært i arbeid en stund, en finner ut om en har gjort et bra valg. Etter en

kompetansevurdering var det også viktig å undersøke om kompetansekartleggingen, og rekrutteringen av den personen hadde medført ønsket resultat - dette for å vurdere om de kunne finne forbedringer i måten de kartla kompetansen på.

Det var enighet mellom informantene om at “rett mann på rett plass” var viktig, noe som Skorstad (2008) også sier. Skorstad (2008) presiserer at dette kan gjøres enklere igjennom å bruke en jobbanalyse. Jobbanalysen vil bidra til å avklare hva som skal være de viktigste primæroppgaver i stillingen, hvilke krav som skal settes til personen som skal tiltre stillingen, samtidig som en må avklare hvilke vurderingsmetoder som skal legges til grunn. Dette kan også sees i sammenheng med risikoen informantene mener er tilstede; dersom de ikke gjør en god nok jobb med kompetansekartleggingen, kan de enten gå glipp av den kompetansen de i utgangspunktet har behov for, eller risikere en feilansettelse som kan koste dyrt.

Når det gjelder kompetansekjeden er det et virkemiddel og verktøy for bedrifter for å forstå hvordan de kan kartlegge den kompetansen de vil ha behov for i fremtiden. Nordhaug (1998) sier her at kompetansen er nødt for å planlegges, anskaffes, konfigureres, utnyttes og utvikles. Som tidligere nevnt svarte alle informantene at de kartla kompetansebehovet i stor grad – planleggingen er altså gjennomført. Videre derifra tok de en vurdering om de skulle gå internt og satse på utvikling av kompetanse som allerede er tilstede, eller om de skulle gå ut på arbeidsmarkedet og annonsere seg. En av informantene sa her: “(...)me ønske å ha best mulig utviklingsmuligheter for egne ansatte. Me har interne kompetanse program, der det er mulig å ta kurs osv “. Dette kan sees på som kompetanseutvikling ettersom de ansatte har utviklingsmuligheter innad i bedriften, med mulighet for kursing og lignende. Når det gjelder konfigurasjon og utnyttelse av kompetansen var det noen av informantene som fortalte at de alltid vurderte den realkompetansen som gikk tapt når en person sluttet, og vurderte deretter om de skulle allokere ressursene slik at gapet etter denne personen ble tettet ved å endre på arbeidsdelingen innad i den gitte avdelingen.

Om personalplanlegging sier Grimsø (2005) og Nordhaug (1998) at det kan forstås som de tiltak som må iverksettes for å utvikle og koordinere organisasjonenes behov for arbeidskraft til enhver tid, samtidig som en må forsøke å forutse behovet av tilgang på de menneskelige ressursene fra det aktuelle tidspunktet, og en stund fremover. Det var to behov som gikk igjen hos informantene – enten at de hadde et “akutt behov” som må dekkes, eller et mer langsiktig behov. Med “akutt behov” forstås arbeidsmengder som overstiger det som er normalt, og som det gjerne ikke vil være forsvarlig å ansette faste personer til. Eksempelvis kan en se for seg

at det trengs femti personer til et prosjekt med en varighet på et år, vil de være overtallige ved endt prosjekttid, men fremdeles ha kontrakt med selskapet.

De av informantene som hadde behov for å få tilgang til å dekke akutte behov gjorde dette ved å leie inn personell fra personalbyråer, eller å ta direkte kontakt med kandidater som allerede hadde blitt intervjuet, men ikke blitt tilbudt jobb. Ved slike forhold hadde de fått tillatelse av kandidaten til å beholde CV'en i tilfelle det skulle dukke opp ledige stillinger den personen hadde kompetanse til.

Dette i kombinasjon med det Nordhaug (1998) sier om at det overordnede målet vil være "rett person på rett plass, og til riktig lønn" (Nordhaug, 1998, s. 208), er noe informantene også la vekt på. En av informantene sa blant annet: *"For oss så e da avgjørandes, me er jo bare 40 ansatte. Og har veldig spesifiserte oppgaver"* når vi spurte hvor viktig det er for dem med rett person på rett plass.

En annen ting noen av informantene påpekte, som vil være relevant for disse elementene er at det gjelder å se hvor en er i dag, og hvor en ønsker å være i fremtiden.

10 Konklusjon

I tillegg til vår hovedproblemstilling, hadde vi fire delspørsmål vi ønsket å belyse.

10.1 Hvorfor velger så mange bedrifter ikke å lyse ut stillingen offentlig?

Vi hadde et kvalitativt utvalg på seks bedrifter som vi utførte intervjuer med. De seks bedriftene var alle forskjellige når det gjaldt størrelse og bransjetilhørighet. Etter å ha gjennomgått teorien sammen med datamaterialet fra informantene, ser vi at det er vanskelig å dra en fast konklusjon på hvorfor så mange bedrifter foretrekker uformell rekruttering. Dette henger sammen med at det var stor spredning i svarene informantene gav oss. Noen informanter benyttet seg av uformell rekruttering oftere enn andre, og noen var mer bestemt på hvorfor de brukte det som rekrutteringsmetode. Eksempelvis hadde en del av informantene tilbud om intern rekruttering for de allerede ansatte, og hos en informant ble det konsekvent brukt faglige nettverk for rekruttering.

Vårt utvalg av informanter var og litt begrenset, med tanke på at vi sorterte ut ifra stillinger som satte krav til høyere utdanning.

En annen årsak til at det er vanskelig å trekke en konklusjon på problemstillingen vår, kan være at anslaget på 60-70 % har vært brukt over så lang tid at det kan ha ført til allmenn aksept, som videre kan lede til en sannhet som ikke stemmer overens med virkeligheten.

Samtidig sorteres intern rekruttering inn under uformell rekruttering, som også kan være en av grunnene til at tallet på 60-70 % er så høyt som det er. Selv om en stilling blir besatt av internt personell, er det ikke dermed sagt at den stillingen en person forlater er nødt for å besettes på nytt.

Vi vil derfor presisere at gjennom vår forskning kan vi ikke dra en fast konklusjon på hvorfor stillinger blir besatt igjennom uformelle kanaler.

10.1.1 Tidsbruk, kostnader og frykt for det ukjente

I forhold til dette delspørsmålet var det også forskjell på tilbakemeldingene fra informantene. Det var allikevel fellestrekk hos de informantene som hadde egne personalavdelinger, eller flere personalansvarlige som hadde ansvar for hver sin disiplin. Fellestrekkene her var at det ble brukt mer tid og ressurser i utvelgelsesprosessen. Videre svarte respondentene på spørreundersøkelsen at de utførte kompetansekartlegging i høy grad, dette ble og bekreftet av informantene under intervjuene.

Forskningen vår tyder også på at det å ha en positiv relasjon til bedriften med den ledige stillingen – enten ved kjennskap, familie eller tidligere bedriftskontakt, vil være en fordel for søkeren. Vi mener videre at det kan tyde på at kjente søkere vil bli foretrukket fremfor en ukjent søker, om disse stiller på likt grunnlag.

Allikevel er det her også stor forskjell i svarene fra informantene. Det kan altså ikke konkluderes med noe fast. Vi lurte på om tidsbruk, kostnad og frykt for det ukjente ville ha noe å si for valget informantene gjorde angående rekrutteringsmetodene. Etter å ha studert data fra intervjuene, kan vi heller ikke komme med noen fast konklusjon.

10.1.2 Tradisjon, tilfeldighet, strategi?

I forhold til om den uformelle rekrutteringen baserer seg på tradisjon, tilfeldighet eller strategi var det *her* også stor spredning mellom informantene. Svarene vi fikk spredte seg fra at det hadde hendt på grunn av tilfeldigheter, og hos den ene informanten hadde det tidligere vært en tradisjon som hadde utviklet seg til en strategi som de brukte konsekvent. Enkelte hadde heller ikke noen konkret tilbakemelding på *hvorfor* de i det hele tatt hadde brukt uformell rekruttering, andre mente det kunne være en blanding av alle tre.

Derimot hadde de fleste informantene det som tradisjon og/eller strategi å lyse ut stillinger internt, med mulighet for personer som allerede er ansatt å søke. Noen informanter nevnte og at de brukte uformell rekruttering basert på tidligere erfaringer, mens en informant brukte dette bevisst som en strategi.

Vi kan derfor ikke basere en konklusjon på data som vi fikk fra informantene ettersom alle hadde forskjellige innfallsvinkler på dette temaet.

10.1.3 Får bedriftene den ønskede kompetansen de er ute etter?

Igjennom intervjuene med de ulike informantene ønsket vi å finne ut om de bedriftene som driver med uformell rekruttering får den kompetansen de ønsker. Svarene vi fikk tyder på at informantene er tilfreds med sine rutiner omkring kompetansekartlegging og at de også er fornøyd med den kompetansen de har rekruttert.

Fra et kritisk synspunkt er dette spørsmålet ganske direkte, og kan oppfattes som et sensitivt tema, i forhold til at dersom de *ikke* hadde fått ønsket kompetanse, ville informanten vært nødt for å innrømme at de hadde sviktet i rekrutteringsprosessen sin.

10.2 Avsluttende diskusjon

Under intervjuene satt vi igjen med inntrykket av at enkelte av svarene vi fikk fra informantene kunne være “pyntet” på, og dermed uærlige. Dette kan ha sammenheng med at temaet vi tok opp kan oppfattes som et sensitivt emne. Samtidig er det ikke alle bedrifter som er villige til å snakke åpent om hvilke strategier de har på ulike områder.

Vi har og en oppfatning om at temaet er lite forsket på. Dette på grunn av da vi i starten av oppgaven, skulle foreta litteratursøk og datainnsamling til teorien, var det lite forskningsmateriale omkring temaet. Vi fant heller ingen konkrete forskningsrapporter som har belyst temaet tidligere, med unntak av rapporten fra Aetat.

Avslutningsvis reiser vi tvil omkring hvorvidt tallet på 60-70% er reelt, eller om det har blitt en akseptert sannhet fra når dette anslaget ble etablert. Setter en det i perspektiv kan en se for seg at dersom 30 stillinger blir registrert i databasen til NAV en dag, vil det tilsvare at det er 100 nye stillinger totalt på markedet samme dag.

Vi mener derfor at temaet vi har tatt opp har et stort potensial for videre forskning, da vi mener og tror at dette er forsket for lite på.

12 Referanser

Forsidebilde hentet 15. mai fra: <http://peirik.montages.no/files/2010/03/iceberg-poster.jpg>

Fyrand, L. (1992). *Perspektiver på sosialt nettverk*. Oslo: Universitetsforlaget

Grimsø, R. E. (2000). *Personal - Administrasjon: Teori og praksis (3.utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Grimsø, R. E. (2005). *Personaladministrasjon: Teori og praksis (4. utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hagtvedt, H (2005). *Undersøkelse om rekruttering av arbeidskraft*. (Rapport nr. 1/2005, publikasjon 0890). Aetat Arbeidsdirektoratet . Hentet 14. januar 2011 fra http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Analyser/NAV+rapportserie/Andre+rapporte/r/_attachment/805317096?_ts=10dc0f3e520

HR Norge. (2005). *Uformelle stillingskanaler størst*. Hentet 14. januar 2011 fra http://www.hrnorge.no/no/Nyheter/Nyheter_2005/Uformelle+stillingskanaler+st%C3%B8rst.9UFRzKXF.ips

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2005). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag (2. utg.)*. Oslo: Abstrakt.

Kaspersen L.(2011). *Slik får du jobbene som aldri lyses ut*. Hentet 22. januar 2011 fra <http://www.dn.no/karriere/article2063751.ece>

Kraft N.(2011). NTL-Magasinet. *Hvem får jobbene?* 03-2011

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nijkamp P. (2004). *Location, travel and information technology*. Cheltenham UK: Edward Elgar Publishing Limited

Nordhaug, O. (1998). *Kompetansestyring i arbeidslivet*. Oslo: Tano Aschehoug

NOU 1998:15. (1998). *Arbeidsformidling og arbeidsleie*. Oslo: Fornyings-, Administrasjons- og Kirkedepartementet. Hentet fra:

<http://www.regjeringen.no/nm/dep/fad/dok/nouer/1998/nou-1998-15/5/1/1.html?id=349638>

Person, C. B. & Wieck, L. (1985). *Networking: A power strategy*. Nursing Economics, 3, s. 54

Realfsen E. (2005). *Seks av ti jobber er hemmelige*. Hentet 17. januar 2011 fra

<http://www.dinside.no/215268/seks-av-ti-jobber-er-hemmelige>

Schiefloe, P. M. (1997). *Sosiale nettverk: Innføring i sosiologi*. Dragvoll: Allforsk.

Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling (1. utg.)*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

11 Vedlegg

11.1 Vedlegg 1

11.1.1 Intervjuguide

Starter:

- *Kan du beskrive en typisk rekrutteringsprosess hos dere?*

Nettverk:

1. *Hvor viktig føler du at bruken av nettverk er i dagens arbeidsliv? Er du medlem av et nettverk? Hvorfor?*
2. *Hvordan vektlegger du/dere en søker med relasjoner (familie, venner, bedriftskontakt) knyttet opp til dere i forhold til en utenforstående søker, når det kommer til utvelgelsen? Noen fordeler? Hvorfor?*
3. *Hvor viktig er det med tidligere kjennskap/referanser på en person som dere skal ansette?*

Kompetanse:

4. *Hvor viktig mener du det er med "rett person på rett plass"? Ønsket kompetanse?*
5. *Har dere gjennomført personlighetstester under et intervju eller ved en ansettelse/utvelgelse? Hvilke ressurser anser dere som deres viktigste? Materielle, menneskelige, teknologiske?*
6. *Hvordan vektlegger du uformell kompetanse i forhold til formell kompetanse?*

Rekruttering:

7. *Når dere har en ledig stilling, vil dere da først prøve å rekruttere uformelt (IR, nettverk), eller går dere med en gang ut formelt? Hvorfor? Hvor ofte benytter dere dere av intern rekruttering?*
8. *Hvilke rekrutteringskanaler syns du gir best resultat? Dere bruker/brukte uformell rekruttering. Syns dere dette har gitt ønsket resultat?*

9. *Ved en formell utlysning av en ledig stilling – hvordan vektlegger du kostnads- og tidspresset? Hvordan er ditt synspunkt på tids- og kostnadsbruken ved en formel utlysning? Ineffektiv?*
10. *Hva er ditt synspunkt på en formell utlysning i forhold til forventet resultat? Takkebrev, intervjuinnkallelse, utvelgelse osv. Ineffektivt?*
11. *Om du var arbeidssøkende i dag, hvordan ville du gått fram for å få “drømmejobben”?*
12. *Dere driver/drev med uformell rekruttering. I hvor stort omfang og hvorfor? Tradisjon, tilfeldighet, strategi?*

11.2 Vedlegg 2

11.2.1 Spørreskjema

I forbindelse med vår bacheloroppgave på HSH, i samarbeid med Haugaland Vekst ønsker vi å sende ut spørreskjema til enkelte bedrifter.

Vårt tema til denne undersøkelsen omhandler rekruttering, hvor vi ønsker å se på hvilke måter ulike bedrifter rekrutterer på. Dette med hovedfokus på ansettelse til stillinger som **ikke** lyses offentlig ut, og er tilgjengelig for alle arbeidssøkere på markedet.

Etter undersøkelsen ønsker vi å utføre dybdeintervju hos et utvalg av respondentene. Vi ber derfor om kontaktinformasjon med navn på bedrift, kontaktperson, telefonnummer og e-post.

DERE SOM SVARER PÅ UNDERSØKELSEN VIL BLI ANONYMISERT

Mvh,

Bernt A. Ø Johanssen

Sigurd Litlabø

Lars P. Langeland

Bedrift:

Bransjetilhørighet:

1. Hvor mange ansatte har dere i din bedrift?
 - a. _____stk
2. Hvor mange nye medarbeidere har dere rekruttert i løpet av de siste 24 månedene?
 - a. 0
 - b. 1-4
 - c. 5-9
 - d. Flere enn 10
 - e. Dersom eksakt tall, skriv inn her: ____stk
3. Hvilke rekrutteringskanaler ble benyttet ved disse ansettelsene?

(flere kryss er tillatt)

- Aviser/tidsskrifter
- Stillingsdatabase på internett (NAV)
- Egen hjemmeside
- Rekrutteringsbyrå, vikarbyrå eller lignende (**For eksempel** Manpower, Personalhuset, Madsen & Brekke)
- Nettverk eller bekjentskap
- Intern rekruttering
- Personen som ble rekruttert tok selv direkte kontakt med bedriften, uten at stillingen var lyst ut
- Annet (spesifiser)

4. Hvilken høyeste fullførte utdanning hadde den siste personen som ble rekruttert?

- Grunnskole
- Videregående skole
- Utdanning over videregående
- Universitets-/høyskoleutdanning – 3-årig bachelor
- Universitets-/høyskoleutdanning – 5-årig master

5. For personen som sist ble rekruttert, hvilken beskrivelse passer for tidligere tilknytning til deres bedrift?

- Har tidligere vært ansatt innenfor deres bedrift
- Har tidligere vært innleid innenfor deres bedrift
- Har vært kjent for bedriften (nettverk, familie, bedriftskontakt)
- Har ikke vært kjent for bedriften deres tidligere

6. For personen som sist ble rekruttert, hva er forventet varighet for ansettelsesforholdet?

- Sommervikar (2-3 måneder)
- Vikar (1-6 måneder)
- Fast ansettelse (utover 6 mnd)

7. Har deres bedrift tidligere (lenger enn 12 måneder tilbake) rekruttert arbeidskraft via følgende kanaler: - Intern rekruttering - Nettverk eller bekjentskap - CV-database på internett - Direkte henvendelse til rekruttering-/bemanningsbyrå.

Ja Nei Vet ikke

8. I hvilken grad foretok din bedrift kartlegging av behovet for kompetanse ved forrige ansettelse?

- Ikke i det hele tatt
 - Liten grad
 - Middels grad
 - Stor grad
-