



Høgskulen på Vestlandet

ØMF190 Bacheloroppgave - Økonomi og administrasjon

ØMF190

Predefinert informasjon

| | | | |
|-----------------------|---------------------------|------------------------|----------------------------|
| Startdato: | 30-04-2021 09:00 | Termin: | 2021 VÅR |
| Sluttdato: | 14-05-2021 14:00 | Vurderingsform: | Norsk 6-trinns skala (A-F) |
| Eksamensform: | Bacheloroppgave | | |
| Flowkode: | 203 ØMF190 1 MA1 2021 VÅR | | |
| Intern sensor: | Kari Heggholmen | | |

Deltaker

| | |
|---------------------|----------------------|
| Navn: | Anna Eikenes Isehaug |
| Kandidatnr.: | 236 |
| HVL-id: | 588692@hvl.no |

Informasjon fra deltaker

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn: Administrasjon og ledelse
Gruppenummer: 20
Andre medlemmer i gruppen: Eirik Rønnes Nielsen, Magnus Lade Olsen, Eskil Nordang Seljeset, Runar Stensaker Tuinnereim

Jeg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgaven min *

Ja

Er bacheloroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er bacheloroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Ja, Isehaug Kafeteria AS og Borgen Advokat AS



BACHELOROPPGAVE

Hvilke faktorer påvirker rekrutteringsprosessen, og hvilke interessante likheter og ulikheter finner man hos Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar i denne prosessen?

Which factors are influencing the hiring process, and what interesting similarities and differences do you find at Isehaug Kafeteria and Borgen Advokatar in this said process?

Kandidater: Anna E. Isehaug, Eirik R. Nielsen, Magnus L. Olsen, Eskil N. Seljeset og Runar S. Tvinnereim

Økonomi og administrasjon

Administrasjon og ledelse

Veileder: Kari Heggholmen

Innleveringsdato: 14.05.21

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle

kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Referanseside

| | |
|---|--|
| <i>Rapportens tittel:</i> Hvilke faktorer påvirker rekrutteringsprosessen, og hvilke interessante likheter og ulikheter finner man hos Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar i denne prosessen? Which factors are influencing the hiring process, and what interesting similarities and differences do you find at Isehaug Kafeteria and Borgen Advokatar in this said process? | <i>Dato:</i> 14.05.2021 |
| | <i>Campus:</i> Høgskulen på Vestlandet, Bergen |
| <i>Forfattere:</i> Anna Eikenes Isehaug, Eirik Røtnes Nielsen, Magnus Lade Olsen, Eskil Nordang Seljeset og Runar Stensaker Tvinnereim | <i>Antall sider u/vedlegg: 69</i> |
| | <i>Antall sider m/vedlegg: 72</i> |
| <i>Fordypning:</i> Administrasjon og ledelse | <i>Veileder:</i> Kari Heggholmen |
| <i>Kontaktvirksomhet:</i> Isehaug Kafeteria AS og Borgen Advokatar AS | |

| |
|--|
| <i>Sammendrag:</i> Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar er to bedrifter som kan anses å være typiske for sine respektive bransjer. Isehaug Kafeteria operer innenfor matbransjen på et tettsted med lav befolkning, mens Borgen Advokatar operer innenfor advokatbransjen og har geografisk spredning på fire plasser. Formålet med oppgaven er å belyse interessante likheter og forskjeller mellom rekrutteringsprosessen til disse bedriftene. Vi går løs på dette gjennom å se nærmere på selve rekrutteringsprosessen, samt andre faktorer som kan være av påvirkning: kontekstuelle variabler, organisasjonsstruktur, personalpolitikk, employer branding, arbeidsmiljø og kompetanse. Videre har vi samlet inn empiri gjennom en kvalitativ metode med uformelle intervju med ledelsen og utvalgte ansatte hos de to bedriftene. Funnene er blitt analysert og drøftet opp mot det teoretiske rammeverket angående hva som er en optimal rekrutteringsprosess. Dette gir oss både muligheter til å finne likheter og ulikheter, men også til å komme med forslag til forbedring. |
|--|

Funnene våre viser at flere av ulikhetene mellom Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar oppstår allerede ved valg av organisasjonsstruktur. Videre ser vi at selv om bedriftene opererer i vidt forskjellige bransjer er ikke rekrutteringsprosessen så ulik som man skulle tro. Ansatte i de ulike bedriftene får mulighet til å integreres i et godt arbeidsmiljø, utvikle seg selv, utfordres og motiveres på ulike måter. Samtidig ser vi at bedriftene ennå har noe å gå på når det kommer til oppfølgingsfase, samt å utarbeide en formell jobbanalyse før de utlyser en stilling.

Stikkord:

| | | | | | |
|--------------|--------------|------------------|------------|-------------------|-----------------------|
| Rekruttering | Arbeidsmiljø | Personalpolitikk | Kompetanse | Employer branding | Organisasjonsstruktur |
|--------------|--------------|------------------|------------|-------------------|-----------------------|

Executive Summary

Isehaug Kafeteria and Borgen Advokatar are two businesses that are typical within their respective fields. Isehaug Kafeteria is a cafeteria located in a rural area, meanwhile Borgen Advokatar is a legal firm with four different offices spread across different cities.

The aim of the assignment is to display different similarities and differences between the two businesses recruitment process. To do this we will look more closely at the factors that determine the recruitment process: contextual variables, organizational structure, personnel politics, employer branding, work environment and competence. We have further gathered empirical data through a qualitative method with non-formal interviews with the management and chosen employees in the two businesses. Our findings have been analysed and compared to the theoretical framework regarding what an optimal recruitment process is. This gives us both opportunities to find similarities and differences. It also gives us the chance to come up with suggestions on how to improve said process.

Our findings show that the differences between Isehaug Kafeteria and Borgen Advokatar occurs already in the choice of the structure of the organization. We can further see that even if the businesses operate in two completely different fields, the process of hiring is not as different as one would think. Employees in the two businesses get the opportunity to get integrated in a good work environment, develop, be challenged and be motivated in different ways. Even so, the businesses have some room to grow when it comes to the follow-up phase and developing a formal work analysis before advertising the position.

Keywords:

| | | | | | |
|-------------|------------------|--------------------|------------|-------------------|------------------------|
| Recruitment | Work environment | Personnel politics | Competence | Employer Branding | Organization structure |
|-------------|------------------|--------------------|------------|-------------------|------------------------|

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet våren 2021 og er den avsluttende oppgaven på bachelorgraden vår i økonomi og administrasjon ved Høgskulen på Vestlandet, Campus Bergen. Oppgaven er basert på teori og pensum fra fagområdene organisasjonsteori, HR og ledelse. Den er i tillegg basert på offentlig dokumentasjon om bedriftene og intervjuer med ansatte og ledelsen i våre kontaktvirksomheter.

I studieforløpets femte semester hadde gruppen et emne om menneskelige ressurser. Underveis i emnet utforsket gruppa rekrutteringsprosessen til en liten kafeteria i Stryn, og så på integreringen av nyansatte. Dette er en bedrift hvor det er svært store svingninger i omsetning i ulike sesonger, og dermed vil ansettelsesbehovet også svinge. Det kunne dermed fort bli en komplisert prosess å rekruttere og integrere nye ansatte til slike perioder. Dette var såpass interessant at vi hadde et ønske om å utbrodere dette i årets hovedoppgave, samtidig som vi sammenligner og finner likheter og ulikheter med et advokatfirma.

Etter endt oppgave sitter vi igjen med mye og lærerik informasjon som vil komme godt med senere. Vi har oppdaget et nytt perspektiv, og har større forståelse for rekruttering på begge sider av bordet. Vi ønsker å takke Isehaug Kafeteria AS og Borgen Advokatar AS for godt samarbeid underveis i oppgaven. Vi vil også uttrykke en spesiell takk til vår veileder, Kari Heggholmen som har støttet oss gjennom oppgaven med flertallige veiledninger, konstruktiv kritikk og gode innspill. Vi setter stor pris på all hjelp, råd og tilbakemeldinger som har ført til en forbedret utgave av vår oppgave.

Anna E.
Isehaug

Anna E. Isehaug

Eirik R. Nielsen

Eirik R. Nielsen

Magnus L. Olsen

Magnus L. Olsen

Eskil N. Seljeset

Eskil N. Seljeset

Runar S.
Tvinnereim

Runar S. Tvinnereim

Innholdsfortegnelse:

| | |
|--|----|
| 1.0 Innledning..... | 8 |
| 1.1 Oppgavens struktur..... | 9 |
| 1.2 Avgrensning..... | 9 |
| 1.3 Presentasjon av bedriftene i vår case..... | 9 |
| 2.0 Indre og ytre rammebetingelser..... | 10 |
| 2.1 Indre rammebetingelser..... | 10 |
| 2.1.1 Ledelsen..... | 11 |
| 2.1.2 Organisasjonsstruktur..... | 11 |
| 2.1.3 Organisasjonskultur..... | 11 |
| 2.1.4 Økonomi..... | 12 |
| 2.2 Ytre rammebetingelser..... | 12 |
| 2.2.1 Marked..... | 12 |
| 2.2.2 Konjunkturer..... | 13 |
| 2.2.3 Konkurrenter og kunder..... | 14 |
| 2.2.4 Lover og regler..... | 15 |
| 2.3 Formål med kontekstuelle variabler..... | 16 |
| 3.0 Teoretisk rammeverk..... | 16 |
| 3.1 Organisasjonsstruktur..... | 16 |
| 3.2 Personalpolitikk..... | 18 |
| 3.3 Arbeidsmiljø..... | 19 |
| 3.4 Employer branding..... | 20 |
| 3.5 Kompetanse..... | 21 |
| 3.6 Former for rekruttering..... | 21 |
| 3.6.1 Intern og ekstern rekruttering..... | 22 |
| 3.7 Rekrutteringsprosessen..... | 23 |
| 3.7.1 Jobbanalysefasen..... | 24 |
| 3.7.2 Annonseringsfasen..... | 25 |
| 3.7.3 Utvalgsfasen..... | 25 |
| 3.7.4 Ansettelsesfasen..... | 26 |
| 3.7.5 On-boardingsfasen..... | 27 |
| 4.0 Metode..... | 31 |

| | | |
|-----|--|----|
| 4.1 | Forskningsdesign | 32 |
| 4.2 | Forskningstilnærming | 33 |
| 4.3 | Forskningsmetode..... | 33 |
| 4.4 | Datainnsamling..... | 34 |
| 4.5 | Utvalg..... | 35 |
| 4.6 | Kritikk og evaluering av metode | 36 |
| 4.7 | Validitet og reliabilitet | 37 |
| 4.8 | Forskningsetikk | 38 |
| 4.9 | Intervjuobjekt | 38 |
| 5.0 | Analysedel..... | 40 |
| 5.1 | Hva har de kontekstuelle variablene å si for variasjoner i rekrutteringsprosessen til Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar? | 40 |
| | Delkonklusjon | 44 |
| 5.2 | I hvilken grad er det å ha en god personalpolitikk og et bra arbeidsmiljø avgjørende for at rekrutteringsprosessen skal fungere, og hvordan ser dette ut for bedriftene? | 45 |
| | Delkonklusjon | 50 |
| 5.3 | I hvilken grad påvirker employer branding rekrutteringsprosessen i disse bedriftene?..... | 51 |
| | Delkonklusjon | 54 |
| 5.4 | I hvilken grad påvirker kompetansekrav mulighetene for å søke hos bedriftene, og hvor viktig er kompetanseutvikling og selvlæring for de ansatte i jobben?..... | 54 |
| | Delkonklusjon | 57 |
| 5.5 | Hvilke forbedringer kan bedriftene gjøre for å optimalisere sin rekrutteringsprosess? | 58 |
| | Delkonklusjon | 62 |
| 6.0 | Oppsummerende diskusjon | 63 |
| 6.1 | Konklusjon..... | 65 |
| 6.2 | Forslag til videre forskning..... | 66 |
| 7.0 | Litteraturliste..... | 68 |
| 8.0 | Vedlegg | 70 |
| 8.1 | Intervjuguide 1 - Ansatte | 70 |
| 8.2 | Intervjuguide 2 - Ledelsen..... | 71 |

Figur og tabelliste

Figur 1.1 Påvirkningsfaktorer for rekrutteringsprosess. Egenprodusert modell

Tabell 2.1 Antall overnattinger i stryn kommune (Statistikknett reiseliv, 2020)

Figur 3.1 HR-kompasset (Heggholmen & Egerdal, 2020)

Figur 3.2 Mintzberg modell (Bolman & Deal, 2018, s.110)

Figur 3.3 Enkel struktur (Uio.no, 2018)

Figur 3.4 Fagbyråkrati (Uio.no, 2018)

Figur 5.1 Kontekstuelle variabler. Egenprodusert modell

Figur 5.2 Personalpolitikk & Arbeidsmiljø. Egenprodusert modell

Figur 5.2 Employer branding. Egenprodusert modell

Figur 5.4 Kompetanse. Egenprodusert modell

Figur 5.5 Optimalisere rekrutteringsprosessen. Egenprodusert modell

1.0 Innledning

Rekruttering av ansatte er en svært viktig del av enhver bedrift. Arbeidskraft er en av de viktigste innsatsfaktorene i enhver bedrift, og er det som gjør organisasjonen til det den er. Rekruttering er en kostbar og tidkrevende prosess. Det går med penger til utlysning, markedsføring, intervju og i tillegg mye tid. Ansettelse av nye ansatte blir dermed kostbart, samtidig som man må ta høyde for at implementeringen og lønnen deres kan påvirke andre ansatte. Det er dermed svært viktig at man treffer på ansettelsene sine, da man nødvendigvis vil ansette noen som er ødeleggende for kulturen og driften i organisasjonen. Dette kan fort bli dype feilskjær hvor prosessen må gjentas fra start, noe som er både tidkrevende og dyrt.

Ved første tanke er det kanskje klart at det er naturlige forskjeller mellom hvordan et advokatfirma og en kafeteria opererer i denne prosessen. Det ligger til grunn at et advokatfirma sannsynligvis vil ha høyere krav om utdanning, erfaring og ferdigheter enn det man finner hos en kafeteria. Men hva er det egentlig som skiller de ulike bedriftene bak det «overfladiske»? Skiller integreringsprosessen seg eller er den tilsvarende? Er intervjufasen egentlig forskjellig? Er det noe som er ekstra krevende for den ene siden? Er det grunnleggende så forskjellig som man kanskje har inntrykk av?

Med utgangspunkt i dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

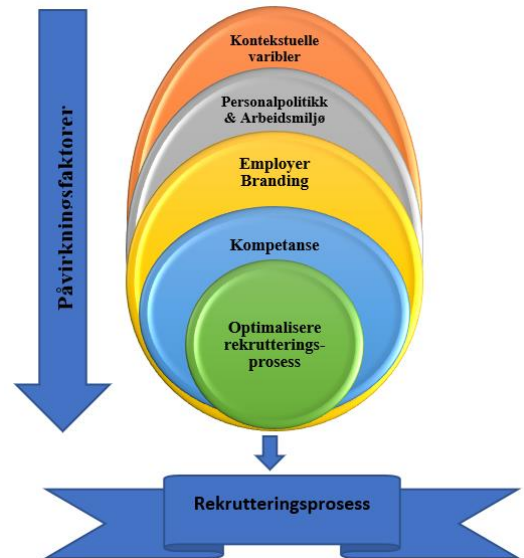
Hvilke faktorer påvirker rekrutteringsprosessen, og hvilke interessante likheter og ulikheter finner man hos Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar i denne prosessen?

For å kunne svare utfyllende på problemstillingen har vi utarbeidet følgende delproblemstillinger:

1. Hva har de kontekstuelle variablene å si for variasjoner i rekrutteringsprosessen til Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar?
2. I hvilken grad er det å ha en god personalpolitikk og et bra arbeidsmiljø avgjørende for at rekrutteringsprosessen skal fungere, og hvordan ser dette ut for bedriftene?
3. I hvilken grad påvirker employer branding rekrutteringsprosessen i disse bedriftene?
4. I hvilken grad påvirker kompetansekrav mulighetene for å søke hos bedriftene, og hvor viktig er kompetanseutvikling og selvlæring hos de ansatte i jobben?
5. Hvilke forbedringer kan bedriftene gjøre for å optimalisere sin rekrutteringsprosess?

1.1 Oppgavens struktur

Delproblemstillingene vil gi oss utfyllende nok informasjon til å svare på hovedproblemstillingen. Oppgaven starter først med en innføring av bedriftene, før vi beveger oss over til de indre og ytre rammebetingelsene som legger føringer på driften. Deretter går vi gjennom relevant teori som vi vil knytte opp mot delproblemstillingene i en rekkefølge vi føler skreller ned prosessen på best mulig måte. Vi har konstruert en modell for å illustrere hvilke faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen. Vi vil henviser til modellen innenfor de ulike delproblemstillingene for å gjøre det tydelig hvilke prosesser som analyseres.



Figur 1.1 Påvirkningsfaktorer for rekrutteringsprosess. Egenprodusert modell

1.2 Avgrensning

Studien vår er avgrenset til bedriftene Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar. Det tas derfor ikke hensyn til andre bedrifter i de valgte bransjene. Borgen Advokatar har en geografisk spredning på fire kontorer, alle disse tas i betraktning. Ettersom vi skal ta hensyn til hvilke faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen har vi avgrenset fagområdet til de mest sentrale temaene som vil ha påvirkning på bedriftene.

1.3 Presentasjon av bedriftene i vår case

Isehaug Kafeteria er en familiebedrift som ble stiftet 01.10.1987. Det vil si at de har lenge operert innenfor det samme markedet og bestått tidenes test. De har gjennom hardt arbeid opparbeidet seg en god markedsandel. De har inngått gode avtaler og medlemskap, og er blant annet medlem i Utvalgte Spisesteder som består av utvalgte spisesteder og hotell, og Stryn Handel som er en samarbeidsorganisasjon for handels- og servicebedrifter.

Ledelsen i Isehaug Kafeteria består av daglig leder, en styreleder og tre styremedlemmer. Daglig leder og ett av styremedlemmene eier 51% av aksjene i selskapet, og innehar derfor en dominerende makt overfor de andre styremedlemmene i driften. Ledelsen består ellers av en styreleder som har en del administrasjonsroller, et styremedlem som er personalansvarlig og et styremedlem som er kjøkkensjef. De to sistnevnte eier henholdsvis 24,8% og 24,2% av aksjene, og har viktige roller i bedriften i forhold til vår problemstilling.

I følge proff.no (2021) er det 58 ansatte i driften, men ifølge daglig leder er tallet per dags dato 34 ansatte. Dette varierer fra fast ansatte til deltidsansatte, ekstrahjelper og sommeransatte. Det finnes mange, varierte arbeidsoppgaver som krever ulik opplæring og kompetanse. Det er derfor viktig for ansatte, ledelsen, bedriften og ikke minst kunden at alle får tilstrekkelig opplæring og oppfølging.

Borgen Advokatar er et advokatfirma som ble dannet på Stord i 2006 og har deretter vokst og åpnet kontor i Haugesund, Husnes og Norheimsund. De er idag et av største advokatkontorene mellom Bergen og Stavanger. I Borgen Advokatar består ledelsen av en styreleder, ett styremedlem og ett styremedlem som opptrer som daglig leder. Alle i ledelsen er partnere i Borgen Advokatar. Det er i alt 19 ansatte, hvor 14 av dem er advokater og 5 er ansatt i kontorstøtte (Borgen.no, 2021). Av de ansatte finnes det stillinger innenfor sekretær, regnskapsansvarlig, advokatfullmektige, kontorsjef, advokater og partnere. Firmaet tilbyr kompetanse innen en bred mengde fagområder.

Det som er spesielt med aksjer i advokatfirmaer er at man ikke kan kjøpe aksjer om man ikke er ansatt i bedriften grunnet at advokatfirmaene skal være uavhengige. Advokatfirmaer eies av det som kalles partnere, dette er medeiere av firmaet. Når man blir partner får man ikke utbetalt lønn, men i stedet utbytte. Det er bestemt i Borgen Advokatar sine vedtekter at alle aksjonærer skal eie like mye av selskapet. Per i dag er det fem partnere som eier 16,67% hver, hvor den siste sjette delen blir eid av firmaet (intern kommunikasjon).

2.0 Indre og ytre rammebetingelser

Rammebetingelser er faktorer som legger føringer på hvordan organisasjonen handler og hvilke muligheter den har. Vi skiller mellom indre rammebetingelser som er forhold internt i organisasjonen og ytre rammebetingelser som er omgivelsene til organisasjonen.

2.1 Indre rammebetingelser

Indre rammebetingelser er som nevnt faktorer innad organisasjoner som påvirker driften. Disse kan skilles mellom organisatoriske, sosiale og økonomiske rammebetingelser (Egerdal, 2019, s.237).

2.1.1 Ledelsen

Ledelsen er en organisatorisk indre rammebetingelse og har mye å si ettersom de er i direkte samhandling med de ansatte, og har en naturlig rolle i rekrutteringsprosessen. De har stor makt og innflytelse på de ansatte. Alle styremedlemmene i Isehaug Kafeteria jobber innenfor den daglige driften i kafeteriaen. At ledelsen selv jobber med daglige oppgaver gjør at ansatte føler at de er i samme båt, noe som gir trygghet og motivasjon. Dette virker også positivt inn på fase fem av rekrutteringsprosessen som omhandler implementering av ansatte, som vi kommer tilbake til 3.6.5.

Samtlige av styremedlemmene i Borgen Advokatar fungerer som partnere og tar del i den daglige driften. Dette gjør at kommunikasjonen i bedriften fungerer bedre fra ledelse til ansatte. En slik “partner ordning” vil fungere motiverende for ansatte fordi det er noe å jobbe mot.

2.1.2 Organisasjonsstruktur

Strukturering av driften er en organisatorisk indre rammebetingelse som kan ha stor påvirkning på motivasjonen til ansatte. Dette henger blant annet sammen med kompetanse. De ansatte jobber bare med arbeidsoppgaver som tilsvarer deres kompetanse, og vil på denne måten ikke føle seg nedverdige og demotivert. Isehaug Kafeteria opptrer som entreprenørorganisasjon. Typisk med strukturen er sentralisert makt som legger rammer for de ansattes myndighet. Her er også lav grad av spesialisering som gjør arbeiderne fleksible innad i driften (Bolman & Deal, 2018, s.111).

Borgen Advokatar opptrer som profesjonelt byråkrati. Typisk her desentralisert makt og høy grad av spesialisering (Bolman L. & Deal T., 2018, s.112). Det vil si ulike stillinger som passer til enkeltindividets kompetanse.

2.1.3 Organisasjonskultur

Noe av det viktigste innenfor indre rammebetingelser er kulturen, som er en sosial rammebetingelse. Kultur omhandler normer, verdier og hvordan man gjør ting i bedriften. Mange som søker arbeid ser på kulturen som noe av det viktigste. Man skal trives på jobben sin. Organisasjonskulturen skaper retningslinjer ledelsen må ta hensyn til i rekrutteringsprosessen for å overholde de satte normene og verdiene. Videre drøfting av kulturen finner vi i 5.3.

2.1.4 Økonomi

En viktig økonomisk indre rammebetingelse er økonomi. Man må alltid ha økonomi i bakhodet når man rekrutterer da dette kan innskrenke mulighetsrommet til bedriftene.

Isehaug Kafeteria har så langt man kan se bakover levert positive resultat. Fra 2015 til 2019 har de økt driftsinntektene med 5 millioner kroner. De har også økning i det ordinære resultatet siden 2015 (Proff.no, 2021). Med 2020 som et rekordår for besøkende (intern kommunikasjon) lover det også godt for fremtiden.

På linje med Isehaug Kafeteria, er det å ha en god økonomi svært viktig for Borgen Advokatar. Borgen Advokatar har vært en solid bedrift med høyt overskudd i mange år. I løpet av de 5 siste årene har de hatt en totalrentabilitet på hele 18,76% i snitt, noe som er veldig sterkt. Senest i 2019 kunne de vise frem et regnskap hvor egenkapitalandelen var på hele 59,6% (Proff.no, 2021).

2.2 Ytre rammebetingelser

Ytre rammebetingelser er som nevnt faktorer utad organisasjoner som påvirker driften. Dette er faktorer virksomheten selv har lite til ingen kontroll over. Det kan være alt fra konkurrenter til lovregulerte forhold (Egerdal, 2019, s.236).

2.2.1 Marked

Det faller seg naturlig å se på markedet først. Isehaug Kafeteria ligger i Stryn sentrum. Stryn er en kommune på omtrent 7100 mennesker, og Isehaug Kafeterias marked er derfor begrenset (Sentral statistikkbyrå, 2021). Det spesielle med denne kommunen er at de opplever svært varierende grad av tilreisende i de ulike årstidene, noe som påvirker markedet enormt. De har ifølge daglig leder (intern kommunikasjon) en vesentlig høyere omsetning i høysesong.

Borgen Advokatar er lokalisert på Stord, Haugesund, Husnes og Norheimsund. Å ha kontorer spredt over hele Sunnhordland gir Borgen Advokatar et større geografisk marked samtidig som de kan dra nytte av deres lokale nettverk og kjennskap til lokale forhold. De forskjellige kontorene kan bruke deres lokale nettverk for å lettere kunne rekruttere potensielle ansatte. Med dagens teknologi kan man enkelt fordele saker og oppdrag mellom kontorene. Dette vil være spesielt gunstig i tilfeller hvor en ansatt på et kontor har ekspertise innen et fagfelt som er relevant i saken.

I 2020 og 2021 kan det også sies å ha vært en ekstraordinær situasjon med en pandemi som herjer internasjonalt. Denne pandemien har ført til mindre handel, og nedgangskonjunktur som har ført til at mange har mistet jobb eller blitt permittert. I en pressemelding i starten av april 2020 meldte regjeringen at hele 10,7% av arbeidsmengden står uten jobb, en økning på 8,4% på bare to måneder (Arbeids- og sosialdepartementet, 2020).

2.2.2 Konjunkturer

Som nevnt tidligere har Isehaug Kafeteria en høysesong med økt gjennomtrekk av kunder og økning i omsetning fra april til september. Dette stammer av tilreisende som ferierer i området eller er på vei gjennom.

Tabell 1. [Samlede kommersielle overnattinger^{*\)}](#) etter marked. Valgt region. Januar-juli 2020 og 2019

| Region | Marked | Antall overnattinger | | | Endring 2020/2019 | | Betydning 2020. Prosent ^{**)} |
|--------|--------------|----------------------|---------|---------|-------------------|---------|--|
| | | 2020 | 2019 | 2018 | Antall | Prosent | |
| Stryn | I alt | 163 313 | 206 443 | 187 721 | -43 130 | -20,9 | 100,0 |
| Stryn | .Nordmenn | 157 694 | 107 214 | 109 848 | 50 480 | 47,1 | 96,6 |
| Stryn | .Utlendinger | 5 619 | 99 229 | 77 873 | -93 610 | -94,3 | 3,4 |
| Stryn | .Tyskland | 1 813 | 17 432 | 14 353 | -15 619 | -89,6 | 32,3 |
| Stryn | .Danmark | 1 299 | 5 417 | 3 570 | -4 118 | -76,0 | 23,1 |
| Stryn | .Nederland | 747 | 11 923 | 8 972 | -11 176 | -93,7 | 13,3 |
| Stryn | .Polen | 250 | 1 520 | 1 315 | -1 270 | -83,6 | 4,4 |
| Stryn | .Sverige | 232 | 6 358 | 4 763 | -6 126 | -96,4 | 4,1 |
| Stryn | .Slovakia | 163 | 416 | 517 | -253 | -60,8 | 2,9 |
| Stryn | .Latvia | 128 | 684 | 584 | -556 | -81,3 | 2,3 |
| Stryn | .Belgia | 128 | 3 030 | 3 421 | -2 902 | -95,8 | 2,3 |
| Stryn | .Frankrike | 107 | 4 949 | 3 643 | -4 842 | -97,8 | 1,9 |

Kilde: Statistisk sentralbyrå ↔ Bearbeiding: Statistikknett

^{*)} For fylker og landsdeler omfatter tabellen også Vandrøytjen

^{**)} Markedets andel av overnattinger i alt. Utenlandsmarkeder som andel av utlendinger i alt.

Tabell 2.1 Antall overnattinger i Stryn kommune (Statistikknett reiseliv, 2020)

Tabell 2.1 viser at det var over 163 000 overnattinger i Stryn mellom januar og juli i 2020, dette teller ikke med gjennomreisende som kommer i tillegg eller august som ifølge daglig leder (intern kommunikasjon) var en god måned for de med rundt 40% økning i omsetning. Det spesielle i fjor var at det var omkring 50 000 flere nordmenn, men svært få utlendinger i forhold til de to tidligere årene. Dette er nok i alle solemerker på grunn av koronapandemien som holdt utenlandske turister utenfor, men drev massevis av nordmenn ut på norgesferie (Aftenbladet, 2020).

Dette viser er at det er svært mange tilreisende til en liten bygd som Stryn, og at det gir en situasjon hvor de i ene halvdel av året har et stort behov for mange ansatte, mens de resten av året trenger et mindre mannskap. Dette gjør at de er avhengig av en ryddig, og god rekrutteringsprosess for å sørge for at overgangen mellom normal drift og høysesong går smertefritt, i begge ender.

I bransjen Borgen Advokatar opptrer i vil det ikke oppstå høy- eller lavsesong i løpet av året. Bedriften tilbyr tjenester som vil være til hjelp i ulike situasjoner hos ulike mennesker og organisasjoner. Årsaken til dette er at advokater besitter spesialkompetanse som andre individ er avhengig av for å håndtere situasjoner på en forsvarlig måte. Etterspørselen er avhengig av oppblussing av situasjoner der individ trenger støtte fra advokater, men det vil alltid være et visst nivå av etterspørsel tilstede. Noe som *kan* påvirke etterspørselen etter advokathjelp er nasjonale fenomener, eller endringer i lovverk som påvirker en større andel av befolkningen samtidig. For eksempel har Covid-19 økt organisasjoners behov for å bli rettleidet angående permitteringer, dagpenger og håndtering av personale. Fører slike fenomen til et økt behov for advokater, vil dette føre til en øke i etterspørselen i bransjen. På den andre siden vil en nedgang i etterspørsel være vanskelig å identifisere årsaken til, da det som sagt alltid vil være etterspørsel av varierende grad tilstede.

2.2.3 Konkurrenter og kunder

I markedet finner man kunder og konkurrenter. Dette er rammebetingelser som spiller en betydelig rolle for hvordan bedriftene kan drifte. Kundene er en naturlig rammebetingelse for enhver bedrift, og kanskje spesielt viktig for Isehaug Kafeteria som befinner seg i en liten bygd hvor rykter om feilgrep eller dårlig service spres raskt. Å tilfredsstillte kundene er viktig for å opprettholde et godt omdømme. God kundebehandling må læres opp, det er viktig at dette terpes på i rekrutteringsfasen. Isehaug Kafeteria sin største konkurrent er et nærliggende vertshus som tilbyr tilsvarende produkter. Dette utgjør en stor konkurrent både med tanke på kundegrunnet, men også innhenting av arbeidstakere. Dersom Isehaug Kafeteria opplever et økt trykk på turistsesongen og behov for flere ansatte, gjør nok konkurrentene også det. Det blir dermed konkurranse om både kunder og arbeidskraft.

Borgen Advokatar har som følge av geografisk spredning flere kunder og konkurrenter. Kontoret på Stord er det største advokatkontoret på Stord. Det er fire andre advokatkontor i området, men kun ett av dem har tilnærmet samme størrelse som Borgen Advokatar. I Haugesund er det flere store og mindre advokatkontor som konkurrerer om arbeidskraft og kunder i markedet. I Husnes er Borgen Advokatar etablert som et av to advokatfirmaer, mens i Norheimsund er de enetilbydere.

2.2.4 Lover og regler

I norsk næringsliv er det naturlig med strenge regler og lover som dikterer hva som kan og må gjøres. Disse er svært viktig for bedriftene å følge, da de vil kunne oppleve alvorlige sanksjoner om de blir funnet å ha brutt noen av disse.

Når bedriftene ansetter er det viktig ta høyde for egne behov, og ha kontroll på det aktuelle lovverket. For Isehaug Kafeteria vil det være aktuelt med korte ansettelsesperioder, mens Borgen Advokatar har større kostnader knyttet til ansettelsene i form av lønn og innføring. Dermed blir arbeidsmiljøloven en viktig lov for begge bedriftene. Arbeidsmiljøloven (aml.) §14-9 regulerer mulighetene for å kunne foreta midlertidig ansettelse. Det følger av aml. §14-9 (1):

“Arbeidstaker skal ansettes fast. Med fast ansettelse menes i denne lov at ansettelsen er løpende og tidsubegrenset, at lovens regler om opphør av arbeidsforhold gjelder, og at arbeidstaker sikres forutsigbarhet for arbeid i form av et reelt stillingsomfang.”

Det skal altså først og fremst foregå ansettelse på fast basis. Det fremgår likevel i neste punkt i loven, at det er mulig å avtale midlertidig ansettelse om visse forhold er til stede. Det kommer frem i aml. §14-9 (2):

“Avtale om midlertidig ansettelse kan likevel inngås
a. når arbeidet er av midlertidig karakter”

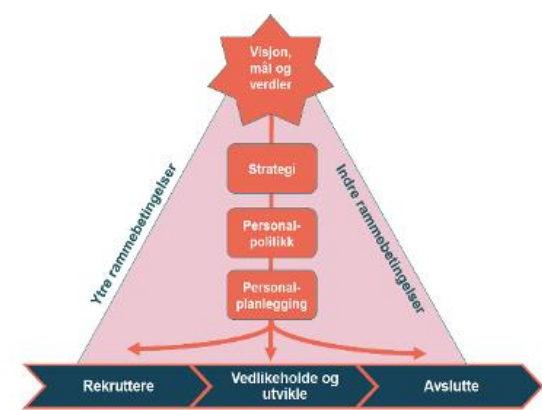
Videre av arbeidsmiljøloven finner vi bestemmelser om prøvetid som vil være aktuelt for begge bedrifter. Det følger av aml. §15-3 (7):

“Ved arbeidsavtaler der arbeidstaker skriftlig er ansatt på en bestemt prøvetid, gjelder en gjensidig oppsigelsesfrist på 14 dager, med mindre noe annet er skriftlig avtalt eller fastsatt i tariffavtale.”

Videre må bedriftene være påpasselig at nye ansatte kan de aktuelle reglene for daglig drift, og hvordan de holder seg innenfor disse for å unngå øvrige sanksjoner.

2.3 Formål med kontekstuelle variabler

Indre og ytre rammebetingelser er faktorer med stor påvirkning på bedrifters handlingsrom, og dens rekrutteringsprosess. Særlig er en hensiktsmessig organisasjonsstruktur viktig for å underbygge driften. Vi ser derfor nærmere på Mintzberg sine organisasjonsformer i 3.1 Organisasjonsstruktur. De mest sentrale rammebetingelsene vil også bli analysert videre i delproblemstilling 5.1. Her ser vi hvilke variasjoner de fører til hos de ulike bedriftene.



Figur 3.1 HR-kompasset (Heggholmen & Egerdal, 2020)

3.0 Teoretisk rammeverk

Før vi skal analysere de to nevnte virksomhetene i vår besvarelse vil vi presentere det teoretiske rammeverket som legger føringer for hvilken teori vi skal ta et dypdykk i. Vi starter med teori om organisasjonsstruktur, personalpolitikk, arbeidsmiljø, employer branding og kompetanse som har betydning for utformingen av rekrutteringsprosessen. Deretter ser vi på de ulike fasene i rekrutteringsprosessen. Rekrutteringsprosessen er av stor betydning da den omhandler arbeidskraften i organisasjonen, noe som

kan sees på som den viktigste innsatsfaktoren i norske bedrifter.

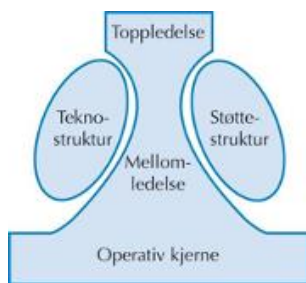
For å vite hvor vi er i HR-landskapet vil vi inkludere Heggholmen & Egerdal sitt HR-kompass i kombinasjon med vår egenproduserte modell. HR-kompasset skiller mellom strategisk og operative nivå. Vi ser i tillegg at indre og ytre rammebetingelser påvirker prosessene, noe vi vil ta hensyn til i analysen.

3.1 Organisasjonsstruktur

Forståelse av en organisasjons struktur er viktig for å forstå organisasjonen. Som vi ser i Heggholmen & Egerdal sitt HR-kompass vil strukturen påvirke både det strategiske og operative nivået i organisasjonen. Struktur er oppbygging av forventning og samhandling mellom de interne deltakerne i en organisasjon, som ledere og ansatte, og de eksterne deltakerne, som kunder og konkurrenter (Bolman & Deal, 2018, s.80). Om strukturen er hensiktsmessig eller ikke vil påvirke om den

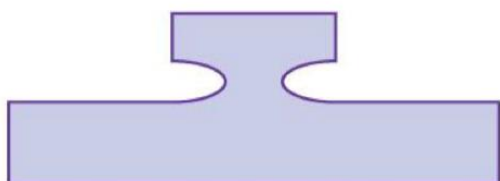
understøtter eller begrenser det organisasjonen gjør i praksis. Ulike oppgaver krever ulike strukturer for å bli løst på best mulig måte. Dette varierer ut fra oppgavens kompleksitet, fleksibilitet, forutsigbarhet og lignende. Ved å ha oversikt over blant annet rolleavklaringer og beslutningsmyndighet vil man stå bedre rustet til å reagere kjapt og utføre oppgaver på best mulig måte (Bolman L. & Deal T., 2018, s.133). Noen av grunntankene om struktur er at organisasjoner eksisterer for å nå mål og utformer strategier med sikte på å nå disse målene, og at strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (Bolman & Deal, 2018, s.76).

En kjent organisasjons-guru er Henry Mintzberg. Han utviklet en figur bestående av fem komponenter for å kartlegge det strukturelle terrenget, vist i figur 3.2. Ut fra denne figuren utviklet han fem grunnleggende organisatoriske konfigurasjoner, der to av dem, entreprenørorganisasjon og fagbyråkrati, vil være aktuelle for oss.



Figur 3.2 Mintzberg modell (Bolman & Deal, 2018, s.110)

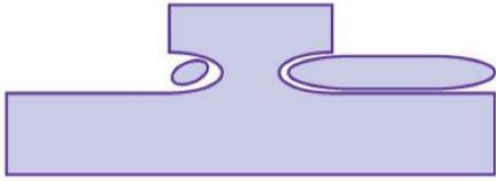
Komponentene i konfigurasjonen består av operativ kjerne som er menneskene som arbeider i organisasjonen, mellomledelsen som fører tilsyn, koordinerer, styrer og sørger for kommunikasjonsflyt, og toppledelsen som bestemmer strategi og tar de overordnede valgene. På sidene finner vi støttestrukturen som skal støtte organisasjonen, og teknostrukturen som standardiserer, måler og inspirerer resultater og prosedyrer (Bolman & Deal, 2018, s.110). Grad av de ulike komponentene vil variere med de ulike typologiene.



Figur 3.3 Enkel struktur (Uio.no, 2018)

En enkel struktur er også det som kalles en entreprenørorganisasjon. Denne konfigurasjonen er liten og oversiktlig, og er typisk for små familiebedrifter og oppstartsbedrifter. Vi ser at konfigurasjonen har kort hals noe som viser til kort avstand mellom ledelsen og den operative kjernen, her er ingen mellomledelse. Ledelsen består som regel av en gründer som ønsker sterk styring. Ettersom det verken er støtte- eller teknostruktur er overvåking og kontroll dratt inn i ledelsen. Fordeler med en slik organisasjon er at det er høy grad av fleksibilitet. Dette ser vi ved at de ansatte har lav grad av

spesialisering som gjør at samme personen kan dra på seg flere ulike oppgaver. En fallgruve er at det kan være uklare ansvarsforhold (Bolman & Deal, 2018, s.111).



Figur 3.4 Fagbyråkrati (Uio.no, 2018)

Det som kjennetegner et fagbyråkrati er at det er kort hals. Det vil si at det er få ledelsesnivåer mellom det strategiske toppunktet og den operative kjernen (Bolman & Deal, 2018, s.112). Vi ser også at andelen av den operative kjernen er relativt stor i forhold til de andre komponentene. Typisk for denne typologien er

at den operative kjernen er profesjonelle. Grunnet høyt utdannede ansatte er de spesialiserte innenfor sine områder, noe som gir mulighet til at beslutningsmyndigheten blir desentralisert. Når beslutningsmyndigheten blir desentralisert får hver ansatt mulighet til å planlegge og koordinere sitt eget arbeid innenfor de ulike prosjektene som sikrer godt arbeid og raskere problemløsning. Dette er også en motivasjonsfaktor. En fallgruve ved denne organisasjonstypen er at desentralisert beslutningsmyndighet kan føre til samarbeids- og styringsproblem mellom de ulike ansatte. Til slutt ser vi at det stor støttestruktur, men liten teknostruktur (Bolman & Deal, 2018, s.113).

I hvilken grad påvirker kontekstuelle variabler rekrutteringsprosessen i de ulike bransjene Isehaug Kafeteria AS og Borgen Advokatar AS opptrer i?

3.2 Personalpolitikk

Personalpolitikk er et viktig strategisk virkemiddel for arbeidsgiver på det strategiske nivået i Heggholmen & Egerdal HR-kompass. For at personalpolitikk skal lykkes må den være basert på organisasjonens overordnede virksomhetside og målsettinger. Dersom bedriften lykkes med å opprettholde sin personalpolitikk vil dette videre kunne bidra til å gi et godt omdømme, både internt og eksternt (Egerdal, 2019, s.231).

Grimsø og Egerdal definerte i 2015 personalpolitikk som "*prinsipielle, generelle retningslinjer for arbeidet med de menneskelige ressursene i organisasjonen*" (Grimsø og Egerdal mfl., referert i Egerdal, 2019, s.232). Målet med personalpolitikken er å gi retning for arbeidet med de menneskelige ressursene. Det skal altså gi lederne og HR-avdelingen et grunnlag for arbeid med strategisk personalledelse. Da personalpolitikken skal være forankret i virksomhetens visjon og verdier, er det viktig at denne kontinuerlig oppdateres og endres når det gjøres endringer (Egerdal, 2019, s.234).

Politiske utsagn er hva arbeidsgivere lover til ansatte, og er noe som går igjen blant bedrifter for å skape forhold til de ansatte. Et eksempel er om en bedrifts personalpolitikk sier at virksomheten skal være konkurransedyktig, kan de legge vekt på at de har gode lønnsvilkår i utlysningstekst. Andre eksempel på politiske utsagn i personalpolitikken er virksomheter som legger vekt på spennende arbeidsoppgaver eller fokuserer på fokus på godt omdømme (Egerdal, 2019, s.235).

Personalpolitikken gir retningslinjer for ønsket tilstand, men dette må etterleves og det er ingen garantier for at dette lykkes (Egerdal, 2019, s.236). Dette kan være av ulike årsaker. En virksomhet kan for eksempel si at alle som søker på en jobb står likt uavhengig av nasjonalitet, etnisitet, alder og kjønn med et ønske om å skape mangfold i virksomheten, men hvordan dette gjennomføres i praksis står kanskje ikke. Det blir dermed de som står for ansettelser og jobbintervju som har det store ansvaret her.

Det overordnede målet til en personalpolitikk kan sies og være å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige medarbeidere. Da enhver virksomhet er unik og har ulike grunnbetingelser må også personalpolitikken være unik og utvikles internt. Dette videreføres i HR sin rolle om å utvikle gode retningslinjer, lære opp og hjelpe ledelsen med personalpolitikken slik at den best mulig passer til den enkelte virksomhet (Egerdal, 2019, s.237). Et viktig fokusområde i personalpolitikken er å vurdere hva som motiverer de ansatte, om det er for eksempel lønn eller varierte arbeidsoppgaver vil påvirke motivasjonen i ulike retninger (Egerdal, 2019, s.238). En god personalpolitikk krever å finne balansen mellom overordnede verdier, mål og de ansattes behov. I et eksempel fra Egerdal (2019, s.239) poengteres dette godt. Dersom virksomheten har verdiene “åpen” og “profesjonell”, hvor åpen skal de være i rekrutteringsprosessen? De ansatte er kanskje nysgjerrig på hvem som kan bli deres nye medarbeider og ønsker innsikt i prosessen, mens søkeren på sin side ønsker anonymitet slik at deres nåværende arbeidsgiver ikke finner ut av nettopp dette. Dette kan skape en problemstilling hvor de ansatte blir misfornøyde av at de blir holdt ute av prosessen mens de var lovet åpenhet, eller så kan virksomheten miste omdømme og fremstå lite profesjonell som offentliggjør søkere.

I hvilken grad er det å ha en god personalpolitikk og et bra arbeidsmiljø avgjørende for at rekrutteringsprosessen skal fungere, og hvordan ser dette ut for Isehaug Kafeteria og Borgen Advokater?

3.3 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet består av omgivelsene på arbeidsplassen, både sosiale og fysiske. Det er utarbeidet en arbeidsmiljølov og hensikten er ifølge regjeringen “...å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet. Loven har også som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for

en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, og bidra til et inkluderende arbeidsliv.”

(Regjeringen, 2018). Arbeidsmiljøloven gjelder for alle arbeidsgivere, men det er også viktig å merke seg at den også gjelder ikke-ordinære ansattforhold hvor “ansatte” utfører arbeid på arbeidsplassen. Eksempel på dette er elever, pasienter og innsatte. Forskriftene har som mål å gi god veiledning til arbeidsgivere for hvordan de kan gjennomføre HMS-arbeid på ulike områder (Egerdal, 2019, s.386). Arbeidsgiver har ansvar for å opprettholde et godt arbeidsmiljø med tanke på sikkerhet og HMS mål. Arbeidstakeren har også et eget ansvar for å være deltakende i HMS-arbeid og annet miljøarbeid (Egerdal, 2019, s.396-397).

Verneombudet har ansvar for å passe på at arbeidsgiverne tilpasser seg arbeidsmiljøloven. Lederne i bedriftene har ansvar for at verneombudet kan gjøre sine undersøkelser på en forsvarlig måte (Egerdal, 2019, s.400). Arbeidstilsynet fører tilsyn og sørger for at arbeidsmiljøloven blir opprettholdt, og de kan videre pålegge virksomheter å rette opp feil i henhold til loven. Arbeidstilsynets rapporter er offentlige. Dette gjør at rapportene er med å påvirke hvordan de faktiske forholdene i bedriften er ettersom de ønsker å opprettholde et godt omdømme (Egerdal, 2019, s.403).

3.4 Employer branding

Employer branding (EB) er en svært viktig del av det strategiske rekrutteringsarbeidet. EB handler om å bygge opp og vedlikeholde arbeidsplassen sitt omdømme. Dette blir tatt i betraktning av søkere når de skal velge sin arbeidsgiver, så prosessen er for å fremstå attraktiv og tiltrekke seg de største «talentene». Det brukes også til å holde på de attraktive ansatte (Egerdal, 2019, s.295). For å tiltrekke seg riktig type ansatt er det viktig å føre en EB som appellerer til målgruppen man ønsker.

Når man skal utarbeide EB er det viktig at man skaper et riktig og troverdig bilde av arbeidsplassen, samtidig som man er ambisiøs. Et EB blir oppfattet som positivt når det kommuniserer en attraktiv arbeidsplass som i praksis lever av grunnlaget det er bygd på. Et positivt EB vil i tillegg til flere og bedre søkere føre til at ansatte får bedre selvbilde og forsterket motivasjon til å yte bedre på arbeidsplassen (Egerdal, 2019, s.296). En fallgrube vil være at man rosemalar organisasjonen, noe som vil skape urealistiske forventninger hos jobbsøkerne. Dette vil virke demotiverende og skadende for de ansatte (Egerdal, 2019, s.296). Ved å følge sekstrinnsmodellen til konsultentselskapet MarkUp People kan virksomheten skape et godt employer brand. Sekstrinnsmodellen går ut på å kartlegge styrker og svakheter, forstå hva som er attraktivt, analysere konkurransesituasjonen, velge posisjon, definere og utvikle HR-, markeds- og kommunikasjonstiltak, og å måle og evaluere suksessen til deres EB (Egerdal, 2019, s.297-300).

For å være en attraktiv arbeidsplass må man forstå hva som gjør dem attraktive. Undersøkelser gjort av HR Norge på European Employee Index (EEI) i 2014 forteller oss at det er tre viktige drivere: Godt arbeidsmiljø med gode relasjoner og godt lederskap, en arbeidsgiver man er stolt av å jobbe hos og en arbeidsgiver som lar de ansatte bruke ressursene sine på en god måte (referert i Egerdal, 2019, s.297).

I hvilken grad påvirker employer branding rekrutteringsprosessen i disse bedriftene?

3.5 Kompetanse

Ettersom bedriftene vi skal analysere opererer i to vidt forskjellige bransjer vil det oppstå ulike krav til kompetanse. Analyse av nødvendig kompetanse står sentralt i jobbanalysefasen som vi går nærmere på i 3.7.1. Kompetanse defineres av Linda Lai som "*Den samlede kunnskapen, ferdigheter, evner, og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*" (referert i Egerdal, 2019, s.432).

Kompetanse er sentralt for både bedriften og den enkelte ansatte, og vil være utslagsgivende for hvor godt en ansatt eller en bedrift vil klare å jobbe for å nå sine mål. Det er altså hvor forberedt den enkelte eller helheten er til jobben som skal gjøres (Egerdal, 2019, s.432). Eksempelvis vil en med kokkefagbrev sannsynligvis ha mer kompetanse til kjøkkenarbeid enn ekstrahjelpen. Ved rolleavklaringer etter kompetansekrav jobber bedriften best mulig for å nå sine mål.

For at en bedrift skal kunne yte best mulig for å nå sine mål, må HR-enheten i bedriften og ikke minst lederne ha oversikt over kompetanse som må utvikles i bedriften. Ulike stillinger krever ulik type opplæring (Egerdal, 2019, s.432). For å drive en virksomhet så effektivt som mulig ønskes det en kombinasjon av ulike kompetanser for å oppnå synergieffekt. En virksomhet må altså passe på at de sikrer rett kompetanse til rett tid, og at det er nok kompetanse tilgjengelig til å drive bedriften slik den er ment å drives.

I hvilken grad påvirker kompetansekrav mulighetene for å søke hos Isehaug Kafeteria AS og Borgen Advokatar AS, og hvor viktig er kompetanseutvikling og selvlæring hos de ansatte seg i jobben?

3.6 Former for rekruttering

Det finnes ulike former for rekruttering. Definisjonen av rekruttering går som følger: "*Rekruttering er å posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet slik at man evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet for å dekke virksomhetens behov for ressurser, både i nåtid og fremtid*"

(Egerdal, 2019, s.294).

Planleggingen av hvor mange ansatte som trengs til enhver tid kan være kompleks og påvirkes av mange variabler. Man må utarbeide estimater for ulike faktorer, og i tillegg ta hensyn til uforutsigbare situasjoner. Ved planlegging av ansatte burde man operere på to ulike måter: strategisk som vi har gått gjennom i 3.2-3.5, og operativt som er selve rekrutteringsprosessen som vi vil gå gjennom i 3.7.

Ved strategisk rekruttering arbeider man for å dekke langsiktige behov for kompetanse og ressursplanlegging (Egerdal, 2019, s.293). Innenfor strategisk rekruttering må man handle proaktivt. Dette går ut på å kartlegge kandidatmarkedet og identifisere potensielle kandidater før man egentlig har en ledig stilling. Dette gjør at man raskt kan ta kontakt om man har et rekrutteringsbehov man vil dekke (Egerdal, 2019, s.302). For å sikre seg en god posisjon blant potensielle kandidater på jobbmarkedet står det mange relevante aktiviteter til disposisjon. Praktikantstillinger, lærlingeplasser, sommerjobber og deltidsjobber til blant annet studenter er attraktivt. Målet er å sikre seg kjennskap og skape relasjoner med kandidater som kan virke riktige for virksomheten for å oppnå et fortrinn når de senere blir aktive jobbsøkere (Egerdal, 2019, s.301). Et særlig viktig virkemiddel er employer branding som ble utredet i delkapittel 3.4.

Operativ rekruttering er selve rekrutteringsprosessen. Dette er aktiviteten virksomheten gjennomfører når de skal rekruttere en ny person (Egerdal, 2019, s.293). Selv om en ansatt slutter er det ikke alltid nødvendig å ansette noen nye. Grundige jobbanalyser er derfor essensielt. Man må vurdere om stillingen skal endres, fordeles eller elimineres. Dette kan man gjøre ved å automatisere, være innovative, bruke intern rekruttering eller utlyse stilling eksternt som en siste utvei. Operativ rekruttering er en måte å påvirke til «naturlig avgang» (Egerdal, 2019, s.301).

Vi kan også se på en reaktiv rekruttingstilnærming. Den er det motsatte av proaktiv rekruttering, altså man reagerer etter at hendelsen har skjedd. Man har ikke fanget opp utviklingstrekk eller trender (Egerdal, 2019, s.606). Rekruttering blir derfor en reaksjon på at for eksempel omsetning eller kundemassen har økt betraktelig mer enn forventet, og man trenger flere ansatte.

3.6.1 Intern og ekstern rekruttering

Rekruttering kan foregå både internt og eksternt. Hvordan rekrutteringen skal foregå er en HR-politisk beslutning. Det er ulike grunner til å velge de ulike rekrutteringsmetodene. Dette skal det nå utredes om.

Intern rekruttering foregår innad organisasjonen. Det er en lukket form for rekruttering der eksterne arbeidssøkere ikke får tilgang til stillingen, og interne kandidater blir prioritert. Fordeler med denne type rekruttering er at det kan virke motiverende for de ansatte. De kan få nye arbeidsoppgaver og stige i gradene. Det er også positivt for organisasjonen da det er en økonomisk rimelig form for rekruttering. De slipper alle kostnadene ved å lyse ut stillinger og gå gjennom søknader. De sikrer seg en stabil arbeidskraft og vet hva de får ettersom de kjenner til arbeiderne. Intern rekruttering virker også dempende på organisasjonens turnover. Ulempen kan være at den interne kandidaten ikke er kompetent for stillingen, og med dette kan store utviklingskostnader forekomme (Egerdal, 2019, s. 304-305).

Ekstern rekruttering foregår utad organisasjonen. Man lyser ut en stilling og åpner for eksterne søkere. Fordelen med ekstern rekruttering er at man har frie valg. Man kan velge den kandidaten man tror egner seg best for stillingen og som kan tilfredsstille stillingskrav og kompetansebehov umiddelbart. Ulempene er at man ikke kjenner vedkommende, noe som medfører en risiko. Man vet ikke hvordan kandidaten vil fungere i organisasjonen med hensyn til medarbeiderne, arbeidsoppgavene, stress og lignende (Egerdal, 2019, s.304-305).

3.7 Rekrutteringsprosessen

En rekrutteringsprosess bør bli sett på som en millionkontrakt (Heggholmen, 2014, s.85). Her skapes den første kontakten mellom leder og den potensielle medarbeideren, og et godt førsteinntrykk er viktig for begge parter. Det er som en markedsføringsprosess der man skal representere organisasjonen på best mulig måte, slik at den ser bra ut. Når alle stillingene er fylt vil det være mange søkere som ikke fikk jobben, og det er derfor viktig å opptre profesjonelt overfor alle som har vært berørt av prosessen. Hvis arbeidssøkerne videreformidler positiv omtale til nettverket rundt seg, vil sjansen for at omdømmet styrker seg være stort.

I Norge er feilrekrutteringsprosenten ganske høy, og det er ganske få som benytter seg av muligheten til avskjedigelse under prøvetiden. Utenom prøvetiden har arbeiderne et ganske sterkt stillingsvern, og det er derfor vanskelig å kvitte seg med en medarbeider hvis vedkommende først har blitt tatt inn (Heggholmen, 2014, s.85).

Hvis ledelsen mangler kunnskap og kompetanse om rekruttering kan dette føre til store tap og frustrasjon innad organisasjonen. Derfor har mange av de største organisasjonene egne HR-avdelinger med HR-direktør. Her driver de med blant annet strategisk kompetansestyring, samtidig som de setter rekrutterings- og kompetanseutviklingsprosesser høyt. Noen av de mindre bedriftene finner det svært

fornuftig å ta i bruk rekrutteringsbyrå som allerede har spesialisert seg på prosessen og er dyktige i utførelsen av den.

Vi skal se nærmere på rekrutteringsprosessen som består av følgende faser:

1. Jobbanalysefasen
2. Annonseringsfasen
3. Utvalgsfasen
4. Ansettelsesfasen
5. Introduksjonsfasen

3.7.1 Jobbanalysefasen

Den første fasen i rekrutteringsprosessen er jobbanalysefasen. Denne fasen blir av mange sett på som svært viktig for å sikre rett person til rett jobb. Dette er ikke en oppgave man kan outsource, men en oppgave virksomheten selv må ta stilling til. Her kartlegges behovet for oppgaveløsning i den enkelte avdeling og hvilke krav, kompetanse og egenskaper som ligger til grunn for stillingen. Formålet er å finne ut om det allerede er noen i organisasjonen som er klare til å overta stillingen, og dermed gjør det unødvendig å hente inn en ukjent person fra markedet.

Jobbanalysefasen legger føring for resten av prosessen. Jo mer presis man er her, desto enklere vil det bli for måloppnåelse ved rekruttering. Dersom det viser seg å oppstå et behov for å fylle en stilling vil jobbanalysen legge føringer for hvilke kompetansekrav som vil bli utviklet i annonseringsfasen (Heggholmen, 2014, s.87). En typisk fallgrube er å hoppe over denne fasen, noe som kan medføre en følgefeil gjennom hele prosessen. Det kan også være lurt å utarbeide belønningsrammer de kan operere ut i fra i tilfelle det vil oppstå forhandlinger og splittings rundt dette tema (Heggholmen, 2014, s.87).

Før man går videre til annonseringsfasen må man bestemme seg for hvilke rekrutteringskilder som kan være relevante. Vi skiller mellom intern og ekstern, som vi såg på i 3.6.1. Videre kan vi velge mellom ulike plattformer vi vil annonsere på, eller om man vil bruke andre metoder som rekrutteringsbyrå og headhunting. Bruker man rekrutteringsbyrå får man hjelp av konsulenter til å rekruttere ansatte. Headhunting er at man selv kontakter kandidater man ser på som egnede for den aktuelle stillingen (Egerdal, 2019, s.311).

3.7.2 Annonseringsfasen

Etter man har utarbeidet en grundig analyse kan man gå videre til rekrutteringsprosessens neste fase som er annonseringsfasen. I denne fasen må man være bevisst på hvordan man fremstår på markedet, og hvor viktig det er å markedsføre organisasjonen riktig. I annonseteksten er det viktig å fokusere på å ikke overselge, men heller prøve å være edruelig så man ikke "lurer" feil person til jobben.

Annonseringen må fortelle noe om organisasjonen. Det kan være hva arbeidet går ut på, verdiene til organisasjonen eller hvordan kulturen er. Bedriften kan utarbeide annonsen slik de selv ønsker så lenge den ikke opptrer diskriminerende i henhold til antidiskriminerings regelverket i Norge og Arbeidsmiljøloven (aml) kapittel 13 (Egerdal, 2019, s.307).

Typisk for annonsetekster er at det blir publisert korte annonser i avisen som fokuserer på å gjøre både aktive og passive jobbsøkere interessert i stillingen. I denne annonsen vil det være sterkt fokus på å selge inn både arbeidsgiver og den aktuelle stillingen (Egerdal, 2019, s.306-307). Denne annonsen henviser videre til en mer detaljert annonse på nettet som går dypere inn i hva stillingen går ut på. Det er ikke bare innholdet i annonsen som er verdt å ta i betraktning, men også varigheten. Arbeidsgivere har opplevd at annonsen ikke lenger er effektiv etter 4-5 uker. Når annonsen har ligget ute så lenge kan potensielle søkere å få negative tanker om stillingen siden den ennå ikke har blitt fylt (Egerdal, 2019, s.306-307).

3.7.3 Utvalgsfasen

Den tredje fasen blir kalt seleksjons- og selvseleksjonsfasen, og omhandler prosessen der organisasjonen og individet velger hverandre. Her er det viktig å skape den beste mulige matchen. For å få til det må man være ryddige og gi ut god informasjon. For å velge ut kandidatene er det viktig med gode rutiner og sortering av søknader. Her kan det være tidsbesparende å sortere i for eksempel klart-, mulig-, eller ikke kvalifisert. Selv om en kandidat ikke blir valgt ut til intervju, er det viktig at organisasjonen svarer på søknaden. Dette vil virke profesjonelt, samtidig som man sparer søkerne for mye usikkerhet. Når man har valgt kandidater skal de intervjues (Heggholmen, 2014, s.88).

Intervju brukes for å skaffe informasjon om de beste kandidatene, selge inn organisasjonen til kandidatene og se hvem som passer i stillingen. Det er vanlig med to intervjurunder der det er to personer som intervjuer, noe som gir større sjanse for at tolkingen blir rett (Heggholmen, 2014, s.88). For å teste om kandidaten er rett person til jobben kan man bruke prestasjonstester, som tester evne, kunnskap og ferdigheter. I en prestasjonstest får man ofte presentert en problemstilling knytt til stillingen, og kandidaten som løser den best får jobben. En annen type test er atferdstest, som ser på personligheten, interessen og innstillingen til kandidatene. Den siste prestasjonstesten blir kalt

assessment-senter og er en utradisjonell måte å teste på. Her jobber flere av kandidatene i grupper, så man får sett på samarbeid, biodata og grafologi (Egerdal, 2020). Til slutt er det svært viktig med en referansesjekk, og det blir oftest utført i etterkant for å bygge opp de inntrykkene man allerede har fått.

3.7.4 Ansettelsesfasen

Den fjerde fasen er innstillings- og ansettelsesfasen. Her begynner innstillingen av kandidatene, men først må man vurdere de opp mot hverandre. Da måler man blant annet kvalifikasjon, kunnskap, ferdigheter og personlige egenskaper som er viktige for stillingen. Når man skal velge ut kandidater, er det viktig å kun velge de man ønsker å ansette. Dersom man setter opp en liste over hvem man ønsker, kan det være at kun nr. 6 på listen takker ja til jobben. Da er det viktig at også denne kandidaten oppfyller kompetansekravene som ligger til grunn for å kunne utføre jobben som skal gjøres. Etter man har funnet den riktige for jobben blir et ansettelsesvedtak fattet. I offentlig sektor har man et ansettelsesutvalg, men i privat kan det være nærmeste leder (Heggholmen, 2014, s.88). Her må man sørge for at det blir tegnet kontrakt, og at lønnskravet er i harmoni med jobbanalysen og resten av organisasjonen så det ikke oppstår misnøyer. Godt mangfold og ingen diskriminering er noe av det mest sentrale man må ta hensyn til når man skal rekruttere personer inn i en bedrift.

3.7.4.2 Mangfold

Et godt mangfold på en arbeidsplass handler om å inkludere og vurdere potensielle kandidater uavhengig av faktorer som etnisitet, alder, kjønn, funksjonsfriskhet, seksuell orientering og lignende. (Egerdal, 2019, s.78) Mangfold i arbeidslivet sees på som svært viktig, og blir definert ut fra to ulike perspektiv: Samfunnsperspektivet er med på å bidra til likestilling og hindre diskriminering. Ved å ha en høy grad av mangfold vil bedriften være bedre rustet til å ta imot sine kunder. Nytteperspektivet går ut på at det blir enklere å løse diverse problemstillinger, og bidra til innovasjon og utvikling for virksomheten. (Egerdal, 2019, s.80)

Virksomheter med et godt mangfold har større tilgang til de beste talentene enn de som diskriminerer enkelte grupper. Ved å skaffe de beste talentene er virksomheten bedre rustet til å nå organisasjonens mål. Virksomheter med et høy grad av mangfold vil ha større sjans til å lykkes med markedsutvikling grunnet de er flerkulturelle og har kjennskap til en større andel av markedet enn de som ikke har et godt mangfold. Man bygger også opp ryktet sitt, og gjør arbeidsplassen mer attraktiv. Dette vil videre være med på å skape god markedsføring og åpne opp mulighetene for mersalg.

Det å skape et godt mangfold ved å unngå diskriminering er derimot ikke like enkelt. Innen aldersdiskriminering er det vanskelig å vite om man skal satse på å rekruttere de unge og lovende, eller om man skal ansette de eldre med mer erfaring. De unge stiller ofte med mer motivasjon, høyere

læringsevner innen teknologi, lavere lønnskrav og muligheter for å jobbe lenger enn seniorenene. Ifølge ulike “seniormyter” har de eldre lavere motivasjons- og arbeidsglede enn yngre, samt lavere evne til å holde følge med utviklingen. På den andre siden kan det også være talenter i den eldre garden som kan utgjøre en stor forskjell i en bedrift. De eldre kan komme inn i en bedrift med trygghet, kompetanse og erfaring som får bedriften på riktig spor. (Egerdal, 2019, s.84)

Innen kjønn har likestilling lenge vært et problem. Menn har i en lang periode hatt stor dominans innen lederstillinger i Norge, noe de for såvidt fortsatt har, men i mindre grad. Kvinner og innvandrere opplever å møte et glasstak når de søker lederstillinger i næringslivet. I løpet av de siste årene har flere kvinner blitt ledere (SSB 2021). I tillegg er det nå flere kvinner enn menn som tar høyere utdanning, og kombinerer familieliv med karriere. Dette tilsier at Norge er på bedre vei når det kommer til likestilling, enn det mange andre land er. (Egerdal, 2019, s.91)

Mangfoldet i en organisasjon omgår alle. Enten om du jobber blant de ansatte, tillitsvalgte, HR-enheten eller ledelsen. Alle har et ansvar for å sørge for et godt arbeidsmiljø hvor man kan oppnå de samme rettighetene og mulighetene. Spesielt ledelsen og HR-enheten har en viktig rolle i å skape en organisasjon som oppnår dette. Lederne er mest ansvarlige for å skape et trygt og godt miljø. Lederne er ansvarlige for rekruttering og må sende ut riktige signaler når de skal legge til rette for talentutvikling og forfremming innad og utad i organisasjonen. For å få til dette får ledelsen hjelp fra egen HR avdeling og tillitsvalgte. Her får de i oppgave å sette mangfold på radaren slik at man unngår diskriminering, dårlig miljø og svekket omdømme. (Egerdal, 2019, s.93)

3.7.5 On-boardingsfasen

Den femte fasen i rekrutteringsprosessen er introduksjons- og sosialiseringsfasen. Denne fasen er svært viktig for at ansatte skal finne seg til rette, da rekrutteringsprosessen ikke avsluttes ved ansettelse. Undersøkelser viser at når det er høy turnover i en organisasjon, og man intervjuer folk som slutter for å finne årsaker, sier en stor andel at de bestemte seg for å slutte da de begynte (Heggholmen, 2014, s.88). Hvor det tidligere var fokus på å ansette riktig person, er det nå et økt fokus på å gi riktig introduksjon til den ansatte. Før vedkommende kommer i arbeid bør materielle ting være klart og de andre ansatte bør være klar over at den nyansatte kommer. Det kan være lurt å gi den nyansatte en mentor som har et spesielt oppfølgingsansvar. Mentoren kan hjelpe den nyansatte med rutiner og prosedyrer. Samtidig bør lederen ta jevnlig samtaler som bidrar til at den nytilsatte kan utvikle seg og oppleve en jevn utvikling (Johansen & Sæterdal, 2018, s.120).

Hvis lederen ser at den nytilsatte ikke passer inn i bedriften, er det viktig med god dokumentasjon og kontrakt som gjør at organisasjonen kan si opp vedkommende under prøvetiden. Samtidig er det viktig

å forbedre egne prosedyrer og analyser, slik at man kan lære av tidligere feil og unngå feilrekruttering ved neste utlysning. Feilansettelser er som tidligere nevnt svært dyrt for organisasjonen og har andre negative ringvirkninger som kan påvirke arbeidsmiljøet (Eikesæth, 2020).

Organisasjonssosialisering, også bedre kjent som onboarding ute i verden, blir definert av Jacobsen (2003) som "*en tidfestet prosess fra nyansattes start i organisasjonen til nyansatte er fullverdig medlem av den*" (referert i Johansen & Sætersdal, 2018 s.120). Dette begrepet brukes i all hovedsak i forbindelse med nyansatte, men pågår i organisasjonen gjennom hele ansettelsesforløpet og for eksempel ved at man får en forfremmelse eller lignende (Johansen & Sætersdal, 2018, s.120).

Organisasjonssosialisering har to hovedretninger. Den sosiale og hvilke stadier den ansatte gjennomgår (Johansen & Sætersdal, 2018, s.121). Jacobsen (referert i Johansen & Sætersdal, 2018, s.121) pekte på fire hovedområder de ansatte må mestre:

1. *Mestring av arbeidsområdets oppgaver*
2. *Mestring av rolleområdet*
3. *Kulturadopterung av gruppeområdet*
4. *Sosial integrasjon i organisasjonsområdet*

Den nyansatte starter som regel med å lære seg sine egne arbeidsoppgaver, før vedkommende beveger seg over til å lære om organisasjonen som helhet. Bauer sier at det er fire viktige byggeklosser i organisasjonssosialisering: Samsvar, avklaring, kultur og forbindelser (referert i Johansen & Sætersdal, 2018, s.122). Disse er alle med på å bygge god organisasjonssosialisering. Videre kan man finne tre nivåer i organisasjonssosialisering som alle oppnås etter hvor mange av disse byggeklossene som er inkludert i en.

Det første nivået kalles passiv påmønstring. Her får man en generell introduksjon i arbeidsoppgaver, og litt om egen rolle. Dette er en kort prosess hvor den nyansatte får fortalt all informasjon. Opplæring er mye opp til den nyansattes egen prøving og feiling (Johansen & Sætersdal, 2018, s.122).

Påmønstring med potensiale er neste nivå. På dette nivået finner man grunnleggende opplæring i regler og forventningsavklaring, samt innføring i kulturen til virksomheten og hvem man skal henvende seg til for hva (Johansen & Sætersdal, 2018, s.122). Nivå tre kalles proaktiv påmønstring, her er alle de nevnte byggeklossene involvert og programmet har en lang varighet med et mer strategisk perspektiv. Den ansatte får fullstendig integrering i sine arbeidsoppgaver og sosiale relasjoner. Dette er en omfattende prosess med et strategisk HR-perspektiv (Johansen & Sætersdal, 2018, s.123).

Forventninger

En nyansatt går som regel inn i en jobb med et sett av forventninger angående arbeidsforholdet og relasjoner. Hvordan organisasjonen møter forventningene kan være avgjørende for om den nyansatte er fornøyd i organisasjonen og om vedkommende blir i overskuelig fremtid. For eksempel kan arbeidstaker overselge seg selv i det første stadiet som gjør at de senere stadiene blir vanskelige, eller at jobbutlysninger har forenklet oppgavene for å tiltrekke seg flere søkere - som igjen skaper problemer senere (Johansen & Sætersdal, 2018, s.128) Det er derfor viktig at forventningene avklares tidlig i ansettelsesprosessen, slik at det som møter de på jobb er noenlunde slik de så for seg (Johansen & Sætersdal, 2018, s.125).

Praktisk

Et program for den første perioden i en organisasjon må planlegges, og de nyansatte må få den nødvendige kunnskapen og innføringen i arbeidet for at de skal komme i gang raskest mulig. I den innledende perioden til en nyansatt vil det være nyttig med jevnlig oppfølgingssamtaler med den nyansatte og lederen, hvor notatene tas vare på. Dette vil sørge for at progresjonen går som forventet i både sosialiseringen og opplæringen. Videre kan disse tas med i helhetsvurderingen når prøveperioden nærmer seg slutten (Johansen & Sætersdal, 2018, s.126).

En del bedrifter har helt klart forbedringspotensiale når det kommer til mottak av nyansatte. For eksempel kan elektroniske kurs benyttes for å spare kostnader, og kan være nyttig for mindre kontorer av samme organisasjon for å spare reisetid (Johansen & Sætersdal, 2018, s.126-127).

Sosialiseringstaktikker i organisasjon

Det er forsket mye på strategi innenfor organisasjonssosialisering. Van Maanen og Schein (referert i Johansen & Sætersdal, 2018, s.129) utarbeidet 6 taktikker i sin artikkel fra 1979. Dette er taktikker de hevder brukes i de fleste organisasjoner, og i denne delen skal to av de studeres nærmere. Disse presenteres i motpolarer, som vil si at hver strategi har en strategi som fungerer motsatt.

Den første er kollektive eller individuelle sosialiseringprosesser. Kollektive prosesser er hvor flere nyansatte et samlet til et felles opplegg, og blir eksponert i fellesskap. På denne måten sparer organisasjonen mye tid, og alle får samme opplæring. Motpolen til denne er at de nye blir plassert hver for seg og får tilgang til hele organisasjonen og ikke bare andre ferskinger. Dette er for eksempel fordelaktig i kunnskapsbedrifter som advokatfirma eller utdanningsinstitusjoner hvor individuelle program er mer nyttig (Johansen & Sætersdal, 2018, s.129)

Den andre motpolen og taktikken er formelle og uformelle introduksjonsfaser. En formell introduksjonsfase er litt som den høres ut, med faste opplegg og et fast løp den nyansatte må gjennom.

Dette løpet er som regel skreddersydd for vedkommendes rolle. Den uformelle taktikken satser mer på at den nyansatte lærer av erfaring og i jobb, og den nyansatte må gjerne selv søke ut kompetanse fra andre. Denne strategien er ikke for alle typer organisasjoner, og kan gi følgefeil ved feil opplæring (Johansen & Sætersdal, 2018, s.129).

Organisasjonssosialisering: prinsippene for god introduksjon i organisasjoner.

God introduksjon og integrasjon er krevende for arbeidsgiver. I begynnelsen av introduksjonsprogrammer blir ofte kultur, verdier og lignende presentert for de nyansatte, og det er forventet at man innstiller seg til disse. Dersom disse ikke klaffer med egne verdier, kan det føre til en konflikt med egen personlighet og man kan oppleve å miste arbeidslysten (Johansen & Sætersdal, s.131).

I 2013 utviklet Cable, Gino og Staats (referert i Johansen & Sætersdal, 2018, s.133) fire prinsipper for introduksjon. Målet med prinsippene er å sørge for god introduksjon til organisasjonen slik at jobbengasjementet forblir høyt og den nyansatte kan prestere sitt beste. Fokuset blir på første og fjerde prinsipp, da de er mest relevante for våre bedrifter.

Det første prinsippet er at en jobb ikke bare er en jobb. Det handler om mye mer, og i nyere generasjoner har dette blitt viktigere og viktigere. Man bruker store mengder av dagen sin på jobb, så en meningsfylt arbeidsdag hvor man for eksempel kan uttrykke seg selv og sine personlige egenskaper, spiller en viktig rolle for mange (Johansen & Sætersdal, 2018, s.132). Det samme gjør sosiale forhold og arbeidsmiljø som viser seg i større grad å spille en viktig rolle (Johansen & Sætersdal, 2018, s.121).

Det andre prinsippet er at organisasjonen kan hjelpe den nyansatte å finne egenskapene sine for å bygge en bedre ansatt, og det tredje prinsippet er å legge til rette for introduksjonen til kollegaer (Johansen & Sætersdal, 2018, s.132).

Det fjerde og siste prinsippet handler om å bruke de nyansatte hvor de føler seg sterke. Her kan organisasjonslederne gå gjennom hvilke oppgaver som må gjennomføres, hva som forventes, hva de trenger også videre før den nyansatte forklarer hvor vedkommende ser at de kan være til hjelp. Dette kan føre til en rekke positive faktorer som mindre stress og mer selvtillit, som vil være positivt for organisasjonen. Dersom man gjør det man er god til på jobb vil man i større grad trives på arbeidsplassen. Målene man har utenfor arbeidet vil korrelere bedre og man vil yte bedre (Johansen & Sætersdal, 2018, s.132).

Prinsippene vil gjøre at nyansatte som gruppe vil ha mer kunnskap og løse problemer som oppstår på en bedre måte, og vil være bedre rustet til å gjennomføre endringer (Johansen & Sætersdal, 2018, s.132).

Relasjoner og mentor

Den ansatte selv har et visst ansvar for hvorvidt vedkommende lykkes i organisasjonen.

Proaktive ansatte har vist seg å lykkes oftere, men det er en stor oppgave å lære seg å kjenne en organisasjon. Studier poengterer at kolleger og ledere deler mye av ansvaret. For å bli et fullkomment medlem er det rimelig å forvente at lederne og kollegaene inkluderer og bidrar til denne prosessen (Johansen & Sætersdal, 2018, s.125-126). Rollemodeller og informasjon har vist seg å være svært viktig i en nyansattperiode. Det viser seg likevel at en nyansatt ofte får mindre interaksjon med lederen enn først antatt, og at vedkommende derfor ofte vender seg til sine kollegaer som gjerne er lettere å spør. Kontakt med kollegaer spiller altså en stor rolle i hvor raskt en nyansatt blir sosialisert i en organisasjon (Johansen & Sætersdal, 2018, s.124).

En av metodene som benyttes for å holde på nyansatte er å bruke mentorer i introduksjonsfasen. Ved mentor menes gjerne en gammel travet i organisasjonen med erfaring og kunnskap innenfor området. Det kreves lite teori om pedagogikk, og man har som mål veilede den ansatte i organisasjonen. Hvordan en mentor oppstår er ofte tilfeldig gjennom jobben, men kan også utnevnes av lederne i organisasjonen (Johansen & Sætersdal, 2018, s.131).

Nyansatte kjenner ofte på et visst press, og det skal kanskje mer til for at de spør om hjelp. Det er derfor viktig at det er lederne selv som initierer med mentorer som målrettet kan forsøke å hjelpe den ansatte, dersom dette ikke skjer naturlig. Dette vil kunne forkorte ned introduksjonsfasen betraktelig, og integrere nyansatte vesentlig raskere (Johansen & Sætersdal, 2018, s. 132).

4.0 Metode

Formålet med dette kapittelet er å presentere og presisere hvilke metoder vi har brukt for å samle inn informasjon i studien vår. I tillegg vil vi legge vekt på styrker og svakheter med metoden som har påvirket datainnsamlingen, og til slutt evaluere metodevalgene våre ovenfor validitet, reliabilitet og forskningsetikk. Å bruke metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.29). Hvilke metoder man kan benytte er avhengig av problemstillingen.

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er det samme som et forskningsopplegg. Dette omhandler «designet» på studien fra start til slutt. Arbeidet med et forskningsdesign starter derfor etter problemstillingen er utarbeidet. Man må finne ut hvordan man skal gå frem i studien, samle inn data, analysere og besvare problemstillingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.73).

Vi kan skille mellom tre former for forskningsdesign; eksplorativt, som er utforskende, deskriptivt som er beskrivende og kausalt som årsaks-virkende (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.47). Formålet med eksplorerende undersøkelser er å være utforskende, noe som kan være hensiktsmessig om man skal undersøke nye og ukjente fenomener og situasjoner. Slike undersøkelser benyttes når man ikke har kunnskap om fenomenet/situasjonen eller når den er mangelfull (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.73).

I et kausalt design utvikler og tester man hypoteser om ulike årsaksforhold eller årsakssammenhenger (Grønmo, 2016, s.381). Årsakssammenhenger er når et fenomen kan forklares av et annet fenomen. En forutsetning for en slik studie er at det er samvariasjon mellom forholdene som studeres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.307).

En deskriptiv undersøkelse tar sikte på å være forklarende. Her har man en grunnleggende forståing av problemområdet, og formålet blir å beskrive nåsituasjonen (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016, s.50). I studien vi tar for oss ligger det en grunnleggende forståelse av problemområdet, derfor er det hensiktsmessig å ta i bruk et deskriptivt forskningsdesign. Her vil vi beskrive nåsituasjonen i Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar. Problemstillingen vår omhandler hvilke faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen i disse bedriftene og hvilke likheter og ulikheter vi finner. Typisk for et deskriptivt forskningsdesign er at forholdene som analyseres er komparative. Det er jo nettopp det vi tar sikte på med vår problemstilling. Vi ønsker å oppnå ny innsikt og nye forståelser av ulike sammenhenger.

Det finnes mange ulike forskningsstrategier, blant dem er casestudie som vi bruker i studien vår. En casestudie kan skilles mellom enkeltcasestudie og flercasestudie. Begge typer studier kan variere mellom en eller flere analyseenheter, men forskjellen er at enkeltcasestudie får informasjon innenfor et avgrenset system, mens flercasestudie får informasjon innenfor flere systemer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.87-88). Et formål med en casestudie kan være å utvikle begrep, hypoteser eller teorier. Enheten som studeres antas å være en typisk enhet innenfor universet (Grønmo, 2016, s.105). Vi ser derfor på rekrutteringsprosessen til Isehaug Kafeteria som typisk innenfor restaurantbransjen, og rekrutteringsprosessen til Borgen Advokatar som typisk for advokatbransjen. I vår bacheloroppgave bruker vi en flercasestudie med flere analyseenheter. Analyseenheterne er ansatte

og ledere som blir intervjuet. Grunnen til at vi har flercasestudie er at vi tar utgangspunkt i to organisasjoner for å sammenligne disse. Videre ser vi at de vanligste kvalitative teknikkene innenfor et kvalitativt design, som vi har, er observasjon og intervju. Vi har utnyttet intervju, noe vi kommer tilbake til i forskningsmetode.

4.2 Forskningstilnærming

Når vi skal svare på studiens problemstilling vil det kreve at både teori og empiri ligger til grunn. Vi kan skille mellom to ulike forskningstilnærminger som påvirker datainnsamlingen til studien. En deduktiv tilnærming betegnes som «fra teori til empiri», her er teori tilgjengelig og man tester hypoteser for å se om de kan bekreftes eller avkreftes. En induktiv tilnærming er omvendt, «fra empiri til teori». Her generaliserer man funn fra empiri til teori. Fortolkning av innsamlet data er viktig, og formålet er teorigenerering (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.73). Utformer man problemstilling på en deduktiv måte utføres identifisering, begrunnelse, presisering og operasjonalisering av problemstillingen før datainnsamlingen og analysen av de empiriske funnene. Går man for en induktiv fremgangsmåte er dette arbeidet mer integrert i prosessen (Grønmo, 2016, s.89).

Studien vår har en deduktiv tilnærming da vi har tilgjengelig teori på vårt felt som legges til grunn for videre analyse. Vi har mye kunnskap om rekrutteringsprosessen, men ønsker å sette den på spissen ved å sammenligne to ytterpunkt. Vi tar i tillegg i bruk induksjon ved at vi inkluderer uformelle intervju som gir oss empiri som kan sammenlignes med teorien vi har innhentet, og at problemstillingen og delproblemstillingene har blitt endret underveis i datainnsamlingen ettersom perspektiv og innsikt blir endret.

4.3 Forskningsmetode

Ved valg av forskningsmetode er hovedspørsmålet om man skal gå for en kvalitativ eller kvantitativ metode. En kvalitativ tilnærming vil fokusere på data i form av tekst, lyd og bilder. Denne tilnærmingen legger vekt på fortolkning av data (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.99). Man går i dybden på et mindre område. En kvantitativ tilnærming vil på den andre siden anvende tall og utnytte statistiske prosedyrer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.237). I motsetning til kvalitative studier vil en kvantitativ studie gå i bredden fremfor dybden på et større område.

I vår bacheloroppgave har vi tatt et strategisk valg ved å samle inn kvalitative data kontra kvantitative data. Vi har valgt dette på bakgrunn av at vi føler kvalitativ data passer vår problemstilling godt ettersom vi ønsker å gå nære inn på hvordan rekrutteringsprosessene til Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar oppleves både for de ansatte og ledelsen. Dette er forenlig med at man går i dybden på et mindre område. Av den grunn er undersøkelsesopplegget vi har valgt å bruke i studien vår uformell intervjuing.

Vi kan også skille mellom primære og sekundære datakilder. Når vi snakker om primærdata er dette data man selv har samlet inn. Primærdata er samlet inn med undersøkelsens formål i bakhodet og med en metode som passer til. Sekundærdata er data man ikke har samlet inn selv og er derfor ikke “optimalisert” til det aktuelle formålet. På grunn av sekundærdata sin natur er det lett at det oppstår feilkilder som eksempelvis om dataene fortsatt er relevant eller passende for vår studie. En fordel med å bruke sekundærdata er at man slipper å bruke tid og ressurser på datainnsamling (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010. s.387). I studien vår er det i hovudsak primærdata via uformelle intervju som ligger til grunn, men vi utnytter også sekundærdata gjennom informasjon fra eksempelvis proff.no, internt på tidsbanken.net og andre interne sider som kan gi informasjon om bedriftene.

4.4 Datainnsamling

Formålet med datainnsamlingen er å innhente nok primærdata til å kunne besvare problemstillingen vår. Det er viktig å spørre de rette spørsmålene for å dekke alle faktorer som påvirker opplevelsen og utførelsen av rekrutteringsprosessen. Uten tilstrekkelig datainnsamling ville det vært vanskelig, om ikke umulig å besvare problemstillingen. For å samle inn data utarbeidet vi en intervjuguide.

Vår primærdata består av uformell intervjuing som går ut på en samtale mellom intervjuer og respondent, hvor intervjueren har forberedt seg med en intervjuguide på forhånd (Grønmo, 2016, s.174). En intervjuguide er en liste over tema og spørsmål som skal tas opp under et intervju (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.139). Vi bruker en semistrukturert intervjuguide som deler opp spørsmålene i ulike temaer med problemstillingen i fokus. Vi delte da inn i fasene til rekrutteringsprosessen, i tillegg til andre tema som er viktige for å belyse problemstillingen. Ettersom rekrutteringsprosessen har to perspektiver: ansatte og ledere, følte vi det ville være naturlig å utarbeide to intervjuguider. På denne måten får vi innblikk i både de ansattes og ledernes perspektiver. Som nevnt har vi som gruppe utforsket rekrutteringsprosessen til Isehaug Kafeteria i semesteroppgaven i Human Resource Management høsten 2020, og da tok vi i bruk uformell intervjuing. Undersøkelsen fungerte bra og vi fikk anvendt den godt gjennom hele oppgaven. På bakgrunn av disse positive erfaringene og lignende problemstilling var det naturlig for oss å bruke erfaringen vår fra forrige undersøkelse til å utarbeide en ny og bedre intervjuguide til det uformelle intervjuet.

Utførelsen av intervju foregikk på to ulike måter for de to bedriftene. På forhånd hadde vi utarbeidet intervjuguider, plan og rolleavklaring. Hos Isehaug Kafeteria skulle Magnus og Eirik bytte på å intervju, mens den andre skulle notere. Hos Borgen Advokatar skulle Eskil, Anna og Runar ha tilsvarende roller. Anna skulle hjelpe til med transkribering av intervjuene. For å sikre adgang og kontakt med bedriftene var vi i dialog med partner og rekrutteringsansvarlig hos Borgen Advokatar og daglig leder hos Isehaug Kafeteria. Vår kontaktperson i Borgen Advokatar foreslo respondenter etter de kriteriene vi gav. Daglig leder hos Isehaug Kafeteria har vært sentral i å gi oss informasjon gjennom intern kommunikasjon ved andre besvarelser vi har skrevet om Isehaug Kafeteria. Denne informasjonen er ennå verdifull under utarbeidelsen av bacheloroppgaven vår, og vi tar fremdeles kontakt for ytterlige informasjon. Grunnet geografisk avstand utførte vi intervjuene med respondentene i Isehaug Kafeteria digitalt, og dette gikk etter planen. Alle intervjuene ble tatt opptak av etter samtykke og varte i 20-40 minutter. Denne typen intervju la til rette for oppfølgingsspørsmål, omformuleringer og forklaringer ved usikkerhet. For utførelsen av intervju hos Borgen Advokatar møtte vi derimot på utfordringer da det ikke lot seg ikke gjennomføre med muntlige intervju, noe vi ser nærmere på i 4.6.

4.5 Utvalg

Ettersom vi skal sammenligne rekrutteringsprosessen i to bedrifter trengte vi å samle inn data fra hver av dem. Vi gikk for kvoteutvelgning som er et strategisk utvalg. Her tar man utgangspunkt i ulike kategorier og velger en bestemt antall kvote fra hver av dem. Hensikten med denne typen utvalg er at man studerer enheter som antas å være typiske i en sammenheng. Man ser gjerne typiske trekk som fremhever forskjeller man kan utdype i analysen (Grønmo, 2016, s.144). Vi valgte å intervju tre ledere og fem ansatte fra hver av bedriftene. I tillegg la vi vekt på å intervju ansatte med ulike stillinger for å få frem ulike perspektiv. Hos Isehaug Kafeteria ville dette variere mellom kafemedarbeidere, kjøkkenarbeidere og kokker. Hos Borgen Advokatar varierer dette mellom sekretærer, advokater, advokatfullmektiger, kontorsjef og regnskapsansvarlige. Ved å velge ansatte i ulike avdelinger påvirker dette fordelingen i alder. Vi har derfor et representativt utvalg med respondenter i alderen 18 til 60 år. En siste faktor som ble tatt hensyn til var geografisk spredning hos Borgen Advokatar ettersom de har kontorer i flere byer. Disse hensynene ble gjort for å se nærmere på flere sider av bedriften, og ikke bare majoriteten. Respondentene er anonymiserte, og vil blir referert til ved forkortelser som R1, I fra Isehaug Kafeteria og R1, B fra Borgen Advokatar.

4.6 Kritikk og evaluering av metode

Etter gjennomføring av datainnsamling har vi lagt merke til flere faktorer som kan rettes kritikk mot, som kan ha påvirket innsamlet empiri. Det første vi rettet oppmerksomheten mot var at noen av intervjuerne hadde kjennskap til respondentene. I vår gruppe har tre av gruppemedlemmene kjennskap til de ansatte på Isehaug Kafeteria, spesielt en av gruppemedlemmene som er datteren til to i ledelsen. Når det kommer til Borgen Advokatar har ingen av oss kjennskap til bedriften eller deres ansatte bortsett fra at en av gruppemedlemmene er sønn av en leder/partner. Grunnet kjennskap og slektskap til respondentene er det naturlig å anta at noen av svarene kanskje vil være påvirket av dette. Likevel ser vi at flere av respondentene ikke er redde for å si sin mening, og kritisere der de ser det nødvendig. Det er vanskelig å si om svarene hadde vært annerledes om ingen i gruppen vår hadde hatt kjennskap til respondentene, men vi er fornøyde med svarene og føler ikke de er preget av vårt kjennskap til bedriftene.

En annen faktor som kan ha påvirket svarene er at respondentene kan føle at de er under press, spesielt når det kommer til muntlige Zoom intervju. Dette kan påvirke deres evne til refleksjon og å svare utfyllende på spørsmål uten betenkingstid. Et motsatt problem var at Borgen Advokatar ikke hadde tid til å gjennomføre muntlige intervjuer på Zoom. I ettertid ser vi at vi kanskje ikke var tydelige nok på at vi ønsket muntlig intervju når vi først tok kontakt med de, da det viste seg at dette ikke lot seg gjøre. På dette tidspunktet var vi kommet til et stadie hvor det ville vært ødeleggende å finne en ny bedrift. Heldigvis fant vi en god ordning ved å ha skriftlig intervju over e-post. Dette medførte både fordeler og ulemper. En ulempe vi har fått kjenne på er at vi mistet muligheten til oppfølgingsspørsmål og omformuleringer, noe som kan ha ført til mindre presise svar og misforståelser. Ved å gjennomføre intervjuene skriftlig har vi fått svar hvor respondenten har tatt seg tid når de selv følte for det og ikke ble satt under press. Dette resulterte forhåpentligvis i hevet kvalitet på svarene. Motsatt kan vi også risikere at respondentene er demotiverte og haster seg gjennom intervjuet, noe som kan ha ført til lavere kvalitet på svarene i intervjuet. I en perfekt verden skulle vi selvfølgelig sett at vi hadde lik datainnsamlingsmetode hos de to bedriftene, men det lot seg dessverre ikke gjøre.

En annen utfordring vi fikk kjenne på var at vi ikke var sikre på når vi kom til å få tilbake svarene på det skriftlige intervjuet fra respondentene i Borgen Advokatar. Etter fire uker hadde vi fått tilbake fire av åtte svar og ble nødt til å sende en purring for å få inn svarene fra de resterende respondentene. En uke senere hadde vi fortsatt ikke fått flere svar og kontaktet vår kontaktperson for ytterligere purring. Etter denne purringen tok det ti dager før vi hadde fått samlet inn all data.

Bacheloroppgaven er den største oppgaven vi som gruppe har skrevet. Dette fører til at vi har en viss uerfarenhet som intervjuere, noe som kan påvirke utførelsen av intervjuene og innsamlingen av svarene. Hadde vi hatt erfaring med å gjennomføre flere datainnsamlingsprosesser hadde dette vært verdifull erfaring å ha med seg inn i dette intervjuet.

4.7 Validitet og reliabilitet

Ved bruk av empiri er det lett for at det oppstår utfordringer knyttet til validitet og reliabilitet. Disse er de to viktigste kvalitetskriteriene og må vurderes for å forbedre datakvaliteten (Grønmo, 2016, s.237).

Validitet betyr gyldighet og kan deles mellom ulike former avhengig av om studien er av kvantitativ eller kvalitativ metode. Ettersom studien vår er at kvalitativ metode er det disse formene vi skal se nærmere på. Vi deler mellom kompetansevaliditet som omhandler forskerens kompetanse for innsamling av data, kommunikativ validitet som omhandler dialog mellom forsker og andre, og pragmatisk validitet som viser i hvilken grad datamaterialet og resultatene danner grunnlag for bestemte handlinger (Grønmo, 2016, s.254-256). Høy validitet betyr at empiri er relevant for studien og dens problemstilling. Dersom vi skulle ha sammenlignet vår studie med en forskers studie ville vi ha skåret lavere på kompetansevaliditet, ettersom en forsker sitter med mer utdanning, kvalifikasjoner og kompetanse, som fører til en høyere grad av tiltro og gyldighet. Dette må tas i betraktning om noen skal bruke vår studie som teori for andre formål.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig datamateriale er, og om empiri er basert på faktiske funn. Er det samsvar er reliabiliteten høy. Reliabilitet deles i to typer. Stabilitet omhandler grad av samsvar mellom data som er innsamlet ved hjelp av samme metode, men på ulike tidspunkter. Ekvivalens omhandler samsvar mellom ulike innsamlinger på samme tidspunkt (Grønmo, 2016, s.242-243). Man kan vurdere stabilitet ved å gjennomgå samme datamateriale på ulike tidspunkt for å sørge for samsvar. Studien vil gi høy grad av reliabilitet om andre etterprøver datainnsamlingen og får samme resultat. Dette kan derimot være vanskelig å teste ettersom man må få tilgang til bedriftene gjennom kontaktpersoner, og deretter intervjuer det samme utvalget (som for øvrig er anonymisert) innen en hensiktsmessig tidsperiode som ikke gjør at utvalget glemmer svarene sine eller endrer perspektiv. En annen måte å teste reliabilitet på kan være å undersøke om de ansatte i bedriftene studien bygger på er enig eller uenig i måten de ansatte og bedriftene fremstilles på i studien.

4.8 Forskningsetikk

Når man skriver en studie burde man følge forskningsetiske prinsipper. Skal man samle inn og håndtere personopplysninger utløser dette meldeplikt (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s. 94). Etersom bachelorgruppen vår utfører uformelle intervju inkluderer dette behandling av personopplysninger av respondentene. Vi sendte derfor inn en søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (NSD) om lov til å utføre studien og fikk godkjenning. Vi har videre fulgt deres retningslinjer.

Dette er retningslinjer forsker burde ta hensyn til, både for å fremstå etisk forsvarlig, men også for å påvirke troverdigheten til studien på en god måte. Det er spesielt tre typer hensyn: respondentens rett til selvbestemmelse, forskerens plikt til å respektere personvern og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.91). Respondentens rett til selvbestemmelse har vi ivaretatt ved å gi respondentene et valg om de vil delta eller ikke. Deretter har vi spurt om samtykke til opptak av intervjuene og samtykke til å presentere innsamlet empiri i studiens analyse. Vi presenterte også mulighetene for innsyn og endring av transkribert data, noe som enkelte av respondentene drog nytte av. Å respektere personvern ivaretas ved at vi sørger for konfidensialitet, anonymiserer respondentene og informerer de om mulighetene til å unngå å svare på spørsmål som kan oppfattes som sensitive eller kontroversielle. Til slutt står forskerens ansvar for å unngå skade. Dette handler om å skåne respondentene så de ikke utsettes for fare. I vår studie undersøker vi rekrutteringsprosessen i ulike bedrifter. Funn av problemer i bedriftenes rekrutteringsprosesser kan virke provoserende overfor ledelsen, og da er det vår oppgave å verne de enkelte respondentene.

4.9 Intervjuobjekt

Isehaug Kafeteria AS – Ansatte:

R1: Jobbet som servitør og ryddehjelp sommeren 2020.

R2: Jobbet deltid hos Isehaug Kafeteria i seks år. Jobber innenfor alle avdelingene i kafeteriaen, men også som kjøkkenhjelper som følge av intern rekruttering. Sluttet november 2020 som følge av ny jobb relatert til hennes utdanning.

R3: Jobbet deltid hos Isehaug Kafeteria i fem år. Begynte i kafeteriaen, men jobber også som kjøkkenhjelper som følge av intern rekruttering.

R4: Jobbet deltid hos Isehaug Kafeteria i fire år. Begynte i kafeteriaen, jobber også som kjøkkenhjelper som følge av intern rekruttering.

R5: Har jobbet hos Isehaug Kafeteria i 15 år. Startet som deltid i kafeteriaen, men har gjennom intern rekruttering i senere tid jobbet heltid som kokk.

Isehaug Kafeteria – Ledelsen:

R6: Er daglig leder og styremedlem. Har arbeidd på Isehaug Kafeteria i omtrent 42 år, og vært daglig leder i 34 av de. Respondenten arbeider i den daglige driften i tillegg til de administrative oppgavene.

R7: Har vært styremedlem i tre år. Har arbeidd på Isehaug Kafeteria i 29 år. Respondenten har opparbeidet seg stillingen som personalansvarlig og innkjøpsansvarlig, og har arbeidd med dette i omtrent 15 år. Jobber i tillegg til det administrative i den daglige driften innenfor avdelingene kafeteria og kjøkken.

R8: Har vært styremedlem i tre år. Har arbeidd på Isehaug Kafeteria i omtrent 26 år, der han begynte deltid, men senere gikk over i full stilling. Har gjennom tidene pådratt seg ansvaret som kjøkkensjef, og arbeider derfor for det meste på kjøkkenet som kokk. Denne respondenten har kokkefagbrev.

Borgen Advokatar AS – Ansatte:

R1: Ble ansatt som advokat i Desember 2020. Tatt master i rettsvitenskap ved universitetet i Bergen og fikk advokatløyve i april 2015.

R2: Er regnskapsansvarlig. Ansatt 2019 via intern overflytting. Var regnskapsfører i datterselskap tidligere.

R3: Ansatt som advokatfullmektig i Borgen Advokatar i september 2020.

R4: Jobbet som advokat i fem år hos Borgen Advokatar. Respondenten jobber med saker innenfor familierettens område og bobehandling.

R5: Respondenten er revisor og har over ti års erfaring. Har jobbet hos Borgen Advokatar i tre år.

Borgen Advokatar AS – Ledelsen:

R6: Er styreleder, partner og advokat med 20 års erfaring som jurist og advokat. Respondenten har arbeidet i Borgen Advokatar siden september 2018 og har fem års erfaring som internadvokat fra tidligere.

R7: Er daglig leder, partner og advokat. Arbeider hovedsakelig med forretningsjuridisk rådgivning.

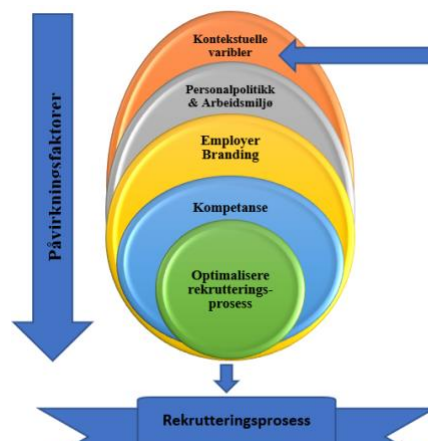
R8: Er kontorsjef for alle kontorene og revisor som deltar i rekrutteringen av ansatte. Respondenten har 11 års erfaring i revisjonsselskap. Respondenten ble ansatt i Borgen Advokatar i 2018.

5.0 Analysedel

I analysekapittelet skal vi gå gjennom svarene fra empirien vi har samlet inn. Vi skal analysere intervjuene for å videre besvare problemstillingen og delproblemstillingene, hvor vi presenterer våre hovedfunn og drøfter disse opp mot relevant og presentert teori.

5.1 Hva har de kontekstuelle variablene å si for variasjoner i rekrutteringsprosessen til Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar?

Kontekstuelle variabler er alle indre og ytre rammebetingelser som påvirker bedriftene. Ettersom vi tar for oss to bedrifter i vidt forskjellige bransjer vil noen av rammebetingelsene være felles, mens andre kun vil påvirke den ene bedriften, noe vi så på innledningsvis. Videre i analysen vil vi se om disse kontekstuelle variablene gir utslag for variasjoner i rekrutteringsprosessen til de ulike bedriftene. Vi befinner oss ved første påvirkningsfaktor av rekrutteringsprosessen i vår egenproduserte modell.



Figur 5.1 Kontekstuelle variabler. Egenprodusert modell

Isehaug Kafeteria startet som entreprenørorganisasjon, og har bevart denne strukturen. Denne strukturen er hensiktsmessig overfor kollektive sosialiseringprosesser. Her kan man samle flere nyansatte til et felles opplegg for felles opplæring (Johansen & Sætersdal, 2018, s.129). Et eksempel på dette er når Isehaug Kafeteria får ny meny. Da kan de lett samle alle arbeiderne for å gå gjennom oppdateringen. Ved å gjennomføre opplæring på denne måten sparer man tid og kostnader. Strukturen er også hensiktsmessig for uformelle introduksjonsfaser. Dette går ut på at den ansatte lærer av erfaring og i jobb. Noe som er felles for alle respondentene hos Isehaug Kafeteria er at de la vekt på at det var godt læremiljø i organisasjonen og at alle arbeiderne var hjelpsomme om man trengte hjelp.

Som nevnt i teorikapittelet bærer entreprenørorganisasjon preg av høy grad av fleksibilitet. Ansatte har lav grad av spesialisering som gjør det mulig å pådra seg mange ulike oppgaver (Bolman & Deal, 2018, s.111). Dette er også mye av grunnen til at de utnytter intern rekruttering, som er en rimelig form for rekruttering og kan virke motiverende for de ansatte (Egerdal, 2019, s. 304-305). Ved å utnytte seg av intern rekruttering vil man som ansatt kunne oppleve økt ansvar ved forfremmelser eller omstrukturering, som R6, I selv nevnte «*Prøver så godt vi kan å delegere ansvar. Det går på ansiennitet*». Vi ser og for eksempel at R5, I hos Isehaug Kafeteria startet som ryddehjelp og jobbet seg oppover i systemet til kokk. Struktureringen gjør også at makten er sentralisert. Vi ser likevel at ledelsen er godt involvert i den daglige driften, noe som virker motiverende for de ansatte.

En annen indre rammebetingelse som kan legge føringer på rekrutteringsprosessen er økonomi. Som nevnt tidligere har begge bedriftene en sunn og god økonomi, men ved å være bevisst på kostnader kan man forbedre økonomien ytterligere. Økonomi påvirker blant annet muligheter til å ansette flere. Isehaug Kafeteria prøver å holde lønnskostnadene så lavt som mulig selv om lønningene deres ligger over tariff for å sikre godt arbeidsmiljø (intern kommunikasjon). R6, I og R7, I forklarte at dette lar seg gjennomføre ved at de ansetter arbeidere under 18 år for å spare lønnskostnader så lenge de er kapable til å utføre samme type arbeid. Flere eldre arbeidere ville ført til høyere lønnsnivå noe som videre kan påvirke prisnivå på produktene kafeteriaen tilbyr. Ved å spare kostnader på denne måten kan de innfri kundenes forventninger til prisnivå på produkt. I tillegg til at en god håndtering av økonomien hjelper Isehaug Kafeteria å opprettholde ønsket prisnivå, vil det også føre til at de er bedre rustet til å håndtere eventuelle kostbare feilrekrutteringer (Eikesæth, 2020). I de tilfeller Isehaug Kafeteria har opplevd feilrekruttering sier R6, I «*Vi har flere ganger omplassert arbeidere fordi de ikke passer hvor de er ment å være, men passer bedre i et annet arbeidsområde*». Gjør man det på denne måten kan de hende de må utlyse den originale stillingen på nytt og få inn en ny arbeider som vil føre til økte og uforventede lønnskostnader. Da er det viktig å ha god økonomi i ryggen.

Blant noen av de viktigste ytre kontekstuelle variablene finner vi markedet som omhandler blant annet beliggenhet. Som nevnt tidligere er Isehaug Kafeteria lokalisert i Stryn kommune, et lite tettsted med 7100 innbyggere. Dette gjør at de har et lite område å forholde seg til. Tar man Stryns folketall i grunn sier det seg selv at Isehaug Kafeteria er avhengig av de lokale kundene i lavsesong, og turisme i høysesong. For å møte turismen i høysesong trengs det flere arbeidere. Isehaug Kafeteria utlyser stilling høyst to ganger i året ifølge R7, I. I følge en av lederne i Isehaug Kafeteria (R8, I) kan det plutselig skje at man må utlyse flere ganger om de merker de trenger flere arbeidere på sommeren. Alle lederne forteller at rekrutteringen av nyansatte ikke er et problem. De sier lokasjonen påvirker

muligheter for rekruttering på en god måte, som R6, I selv sa: «*Mange vil komme hit å jobbe fordi det er mye å finne på i fritiden*». Å få tak i kokker er derimot et større problem, men dette er som sagt ikke grunnet Isehaug Kafeterias lokasjon, men underskudd på kokker på landsbasis. Dette problemet løses i følge lederskapet gjennom å bruke rekrutteringsbyrå da de tilbyr den type arbeidskraft Isehaug Kafeteria er ute etter.

Lover og regler påvirker bransjene ulikt. Isehaug Kafeteria utnytter midlertidig ansettelse som følge av svingninger i etterspørsel mellom høy- og lavsesong. Sesongarbeid på utesteder hvor man serverer på sommeren er ifølge arbeidstilsynet (2021) grunnlag for midlertidig ansettelse. Isehaug Kafeteria har derfor mulighet til å ansette midlertidig opp mot og under høysesong for å kunne møte den økte etterspørselen på sommeren. Dette viser viktigheten av å sette seg inn i lover og regler omkring rekruttering. Vi så også på viktigheten av å utnytte prøvetid av ansatte, og spurte ledelsen om de utnyttet denne muligheten. Alle svarte at de gjør det, hvor R8, I vektla at dette er en viktig faktor for både ansatte og arbeidsgiver, mens R7, I poengterte at selv om de har muligheten er de forsiktig med å utnytte prøvetid på de yngste arbeidstakerne da det kan være veldig belastende for dem. Når vi spurte hva ledelsen gjør for å forhindre feilrekruttering dukket prøvetid opp igjen: «*Det er en sikkerhet vi har. Denne sikkerheten er også gjensidig*» (R8, I). Som viser til at selv om de ikke bruker prøvetid så ofte, er de klar over muligheten.

Borgen Advokatar startet også som entreprenørorganisasjon, men har med tiden utviklet seg til en ekspertorganisasjon. Denne type struktur er hensiktsmessig overfor individuelle sosialiseringprosesser. Advokater med utdanning innen spesialiseringfelt trenger sosialiseringprosesser forbundet med sin spesialisering og ikke hele fagområdet, noe som gjør kollektive sosialiseringprosesser unyttig. Strukturen virker også hensiktsmessig ovenfor formelle introduksjonsfaser, med en kombinasjon av uformell. Dette er faste opplegg den nyansatte må gjennom. To av de ansatte-respondentene sier at det er opplæring i datasystem og innføring i rutiner og system, men R3, B legger også vekt på at det «*learning by doing*».

Strukturen legger til rette for desentralisert makt ettersom alle i den operative kjernen besitter høy kunnskap (Bolman & Deal, 2018, s.112). Vi ser at ledelsen er involvert i den daglige driften noe som motiverer de ansatte, men dette gjelder derimot ikke alle kontorer. Borgen Advokatars geografiske spredning medfører at lederne ikke er i berøring med alle ansatte i det daglige noe som kan gå ut over bedriftens kommunikasjon. I Borgen Advokatar er det også sterke hindrer mellom arbeidsoppgavene i form av krav av utdanning og kompetanse. En sekretær kan derfor ikke opparbeide seg en stilling som

advokat uten å ta videre utdanning, noe som gjør at intern rekruttering ikke er like fremtredende som hos Isehaug Kafeteria. Selv om det ligger hinder mellom de ulike stillingene i Borgen Advokatar foreligger det et motivasjonsmoment for advokater som kan planlegge og koordinere eget arbeid, og at de kan opparbeide seg tittelen som partner når de har bygd seg opp flere års erfaring og en mengde klienter.

En bedre økonomi er viktig for Borgen Advokatar da det gir større frihet. En faktor som tas hensyn til er at de har fire kontorer spredt over et større geografisk område og dermed har høyere kostnader knytt til dette grunnet høyere leie og utgifter til inventar. Den rimeligste løsningen ville vært å hatt et stort kontor, men da ville de gått glipp av de geografiske fordelene av spredning. Når det gjelder lønnskostnader er lønnsnivået ved et høykompetanseyrke betydelig høyere enn hos Isehaug Kafeteria, og dermed er lønnsutbetalingene på årsbasis adskillig høyere selv om antall ansatte er lavere (proff.no, 2021). Når vi spurte ledelsen om hva de trekker frem som positive trekk ved arbeidsplassen sa R2, B «*Konkurransedyktige betingelser (lønn/pensjonsordninger/etterutdanning)*». Dette gir naturligvis høyere utgifter, men ettersom bedriftens økonomi er solid er ikke dette et problem, men heller en fordel som kan dras fram i employer branding. Økonomiske fordeler fremstår kanskje som et likhetspunkt for å opptre konkurransedyktig overfor konkurrentene når de skal tiltrekke seg aktuelle kandidater til de ledige stillingene.

Borgen Advokatar rekrutterer når det er behov for å fylle en stilling. Derfor kan de ifølge R6, B gå lenge uten å rekruttere: «*I lengre perioder med lite turnover kan det være at det ikke lyses ut ledig stilling*». Dersom vi tar det siste året til grunn forteller R7, B at de har utlyst stilling tre ganger, og legger vekt på at dette er relativt mye for dem. En høyere rekrutteringsfrekvens kan derfor skyldes høyere turnover i bedriften. En geografisk spredning i kontorer kan gi økte muligheter for rekruttering av ansatte. Likevel ytrer R7, B at de kan få problemer med å tiltrekke seg kandidater: «*.. det kan være utfordrende å få gode kandidater med lokal tilhørighet*». Det kan tenkes at noe av grunnen til dette er at de er lokalisert utenfor de store byene, og krever høy utdanning og kompetanse. Kandidater i nærområdet oppfyller kanskje ikke alle stillingskravene, og har derfor ikke de kvalitetene og kompetansen som trengs. Dette gjør Borgen Advokatar avhengig av tilflytting, som heller ikke er en selvfølge da høyt utdannede som oppfyller kravspesifikasjonen har begrenset geografisk mobilitet. De står mellom dilemma om å senke stillingskravene eller å overtale aktuelle kandidater til å flytte nær Borgen Advokats kontorer for å godta jobben. De merker også forskjell i hvilke kontorer som er lettest å rekruttere til. R8, B forteller at «*De minste lokalisasjonene har vært mer utfordrende å rekruttere*

til», mens alle lederne er enige i at det er enkelt å fylle de ledige stillingene med gode kandidater på kontoret på Stord.

Selv om Borgen Advokatar opplever svingninger i etterspørsel, vil ikke disse være like massive og utslagsgivende som hos Isehaug Kafeteria. Svingningene i Borgen Advokatar er på et lavere nivå da dette er en tjeneste det alltid vil være behov for. Svakere svingninger fører til at man har mindre behov for å ansette flere arbeidere for kortere perioder. Dette fører til en mer stabil rekrutteringsprosess der man tydelig kan kommunisere hva man er ute etter.

Borgen Advokatar utnytter prøvetid av ansatte. R6, B sier at *“I denne perioden mottar den ansatte opplæring og veiledning”*. Man finner dermed ut om den nyansatte passer inn på arbeidsplassen og klarer å oppfylle kravene til stillingen, eller om arbeidsforholdet ikke er tilfredsstillende og burde avsluttes. Vi spurte de også hva de gjør for å forhindre feilrekruttering. Å utnytte prøvetid var noe alle lederne svarte, vi ser dermed at dette virkemiddelet utøves i praksis og sørger for sikkerhet for bedriften.

Delkonklusjon

Ved sammenligning ser vi at begge bedriftene har hensiktsmessige strukturer hvor det foreligger motivasjonsfaktorer. Hos Isehaug Kafeteria kan ansatte videreutvikle seg innenfor flere stillinger. Hos Borgen Advokatar kan advokater opparbeide seg en partner stilling, men dette gjelder ikke for de øvrige ansatte. Strukturen legger også til rette for at Isehaug Kafeteria kan gjennomføre kollektive sosialiseringprosesser, mens Borgen Advokatar vil fokusere på de individuelle. Begge bedrifter har solid økonomi som de utnytter på ulike måter. Isehaug Kafeteria prøver å holde nede prisnivået og opptre så kostnadseffektive som mulig for å gjøre kundene fornøgd og investere videre i bedriften. Borgen Advokatar bruker overskuddet sitt til å betale partnere og sørge for økonomiske fordeler og kurs til sine ansatte for å holde de faglig oppdaterte på sine spesialisingsfelt.

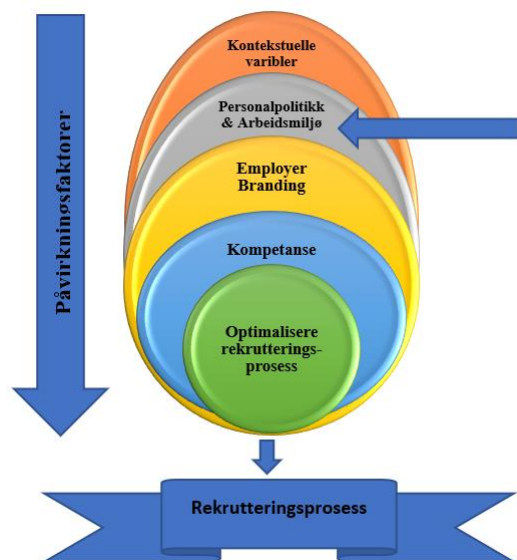
Bedriftene lyser ut stillinger tilnærmet like ofte, men vi ser en forskjell i at Borgen Advokatar ønsker å rekruttere i et langsiktig perspektiv, og ikke for korte perioder. Den geografiske spredningen fører med seg fordelene med at de når ut til flere aktuelle kandidater, men ulempen med at høyere kompetansekrav luker bort mange søkere. Isehaug Kafeteria har derimot ingen problemer med rekruttering grunnet lavere krav til stillingene som utlyses. Lover og regler legger føringer på rekrutteringsmulighetene og prøvetid er viktig i begge bransjer, men spesielt for Borgen Advokatar

ettersom de ansetter på lang sikt med høye kompetansekrav. Fallhøyden er høyere om ansatte ikke fungerer i jobben sin og vil ødelegge for dynamikken i selskapet. Omdirigering til andre stillinger vil virke nedverdiggende og demotiverende for vedkommende.

Tross mange kontekstuelle variabler er det få variasjoner. Bedriftene gjør mye av det samme, men på ulike måter og i ulik grad. I bunn og grunn er de kanskje ikke så ulike som man skulle tro selv om det ligger høyere utdanning og kompetansekrav bak den ene bransjen.

5.2 I hvilken grad er det å ha en god personalpolitikk og et bra arbeidsmiljø avgjørende for at rekrutteringsprosessen skal fungere, og hvordan ser dette ut for bedriftene?

I denne delproblemstillingen tar vi for oss hvordan personalpolitikken og arbeidsmiljøet påvirker rekrutteringsprosessen. Dette er lag nummer to i modellen vår. Personalpolitikken er noe man som ansatt, eller arbeidssøker ser på når man søker jobb, og vil være noe arbeidsgiver prøver å få frem under utlysning av stillinger. Som nevnt i teorikapitlet er det et virkemiddel for at arbeidsgiver skal få gjennom sine mål, sikre de rette ansatte og beholde de over tid (Egerdal, 2019, s.237). Dette gjelder også arbeidsmiljøet. Det er ikke hovedsakelig regelverket vi sikter oss inn på her, men de kollegiale og sosiale forholdene, og hvordan det er å være på jobb.



Figur 5.2 Personalpolitikk & Arbeidsmiljø. Egenprodusert modell

Dersom vi tar for oss Isehaug Kafeteria først, ser vi at arbeidsmiljø og personalpolitikk verdsettes høyt allerede tidlig i rekrutteringsprosessen. Dette lyser gjennom i intervjuet hvor en av lederne i Isehaug Kafeteria forklarer hva de setter fokus på i utlysningsteksten (R7, I) "...gjør personen innforstått med at det er hardt arbeid, de må like å jobbe, de må være effektive og serviceinnstilt". Lederne ønsker å gjøre ansatte oppmerksom på at det er hardt arbeid som venter dem tidlig i rekrutteringsprosessen, og at det vil være forventninger knytt til innsats slik at alle er innforstått med dette. På denne måten reduserer de faren for feilrekruttering, og har en forventningsavklaring tidlig i prosessen. I neste spørsmål poengterer også en leder (R8, I) at det gode arbeidsmiljøet er et trekkplaster de bruker for å

tiltrekke seg søkere; *"Vi er et ungt arbeidsmiljø hvor det er spennende å jobbe og høyt tempo. Mange er ute etter dette"*. Dette viser at lederne tar arbeidsmiljø på alvor, og at det er noe de verdsetter høyt samt har forstått er viktig for deres nåværende ansatte. Det stemmer også overens med organisasjonssosialiseringsteori om at sosiale forhold spiller en stor rolle. De er også oppmerksomme på at dette er det interessen for utenfra, og bruker det som et trekkplaster i rekrutteringsprosessen.

Lederne i Isehaug Kafeteria verdsetter mangfold på arbeidsplassen, og viser til utenlandske kokker med ulike bakgrunner. De er avhengig av norsktalende blant ansatte som er i direkte kontakt med kunder, men har ansatt diversifisert til diverse kjøkkenarbeid i tillegg til kokkene. Dette er frem til de mestrer språket, før de senere går over i roller med mer kundekontakt. Per nå har de to utenlandske arbeidere i slike roller mens de lærer seg norsk. De er dermed litt mer spesifikke til de ansatte på "gulvet" da de krever at de kan gjøre seg forstått på norsk. Personalpolitikken deres går dermed ikke målrettet etter å utvide mangfoldet, men det skjer i en naturlig prosess ved at de henter arbeidere de synes passer best, samtidig som de gir folk tid til å lære seg et nytt språk. Dette poengterte respondent 6 hos Isehaug godt, hvor vedkommende sa *"De mest kvalifiserte får jobben uansett kjønn og etnisitet..."*. Dette stemmer overens med teorien om personalpolitikk, og at den må etterleves i praksis for å ha noe nytteverdi (Egerdal, 2019, s.236). Dette virker det som at Isehaug Kafeteria får til godt.

Mot høysesong blir det mange midlertidige ansettelse, og da går de målrettet mot yngre arbeidere som ønsker seg sommerjobber. For eksempel skiller de gjerne mellom de over og under 18 år, da 18 åringene kan gjøre arbeidsoppgaver de yngre ikke har lovlig tillatelse til. Dette er en bevisst prosess fra lederne; *"Så jeg setter opp vaktliste med hensyn ut fra dette. Så det må alltid være en over 18 år, men kan være flere under 18 år"* (R7, I). Det er hovedsakelig sommerjobber som utlyses av Isehaug Kafeteria, da dette korrelerer med høysesongen, og at de fast ansatte i følge R7, I gjerne har vært der og blir i lengre perioder: *"Våre fast ansatte er eldre og har gjerne jobbet hos oss i mer enn 10 år, så her er lite rekruttering"*.

På grunnlag av at det er sommerjobber, forklarer de at de ofte ansetter mennesker fra lokalbefolkningen, og da gjerne yngre mennesker som kun ønsker sommerjobb med muligheter for deltid/tilkalling senere. Personalpolitikken deres om innsats og et godt arbeidsmiljø skinner på ny gjennom da R7, I sier *"Vi trenger de yngste, helst 15-16 åringer til rydd og servering. De er ofte yngre enn dette også fordi de er ivrige etter å jobbe. Vi ansetter gjerne de yngste fordi de er lærevillige og da har vi de i mange år fremover"*. Dette er en smart og bevisst ansettelsesstrategi, som viser at de tenker frem i tid ved rekruttering. Dette skinner gjennom i teorien som sier at ansettelse er dyrt og tidkrevende (Eikesæth, 2020). Her sparer de mye tid og krefter, og får samtidig formet de ansatte som ofte er i sin første jobb da de er såpass unge. Dessuten er det et spørsmål om lønnsbesparelse, da yngre arbeidere gjerne forventer lavere lønn, samt at det kan være lite nyttig å ansette noen over 18 år til

midlertidige stillinger såfremt yngre arbeidere kan gjøre den samme jobben. Dette så vi nærmere på i forrige delproblemstilling.

Det er sjeldent det er grove feilrekrutteringer i Isehaug Kafeteria. Dette har nok mye med at det er veldig klart i personalpolitikken hva som venter rekrutter, og tydelige forventningsavklaringer i utvalgsfasen. Det hender seg likevel i følge ledelsen at de henter ansatte som kanskje ikke passer inn i rollen de var ment for, eller at egenskapene passer bedre andre plasser. Det var et tilfelle ifølge R6, I at en fast ansatt var treg og stod mye i veien for medarbeiderne, noe som førte til mye stress og frustrasjon blant de involverte. I stedet for å avslutte arbeidsforholdet benytter de seg av fjerde prinsipp i onboarding om god introduksjon (Johansen & Sætersdal, 2018, s.132). Da omdirigerer de ansatte til andre arbeidsoppgaver som passer dem bedre. Dette kan gi de ansatte en trygghetsfølelse, og økt selvtillit som vil bidra til oppfyllelse av personalpolitikken og bedre arbeidsmiljø. En "negativ" side med dette er at Isehaug Kafeteria får en uventet lønnskostnad om rollen må fylles på nytt. Derfor er det viktig med gode rutiner og forventningsavklaringer i rekrutteringsprosessen.

Dersom Isehaug Kafeteria finner den riktige ansatte i en ung alder, kan de ha vedkommende i arbeid i mange år før de eventuelt flytter fra området. *"Vanskelig å få tak i de over 18 år fordi de ofte reiser bort fra Stryn for å begynne på høyskole og lignende. De finner gjerne jobb der de flytter eller jobb relatert til utdanningen de tar"* (R8, I). Mye av grunnen til dette er at de vektlegger personalpolitikken om arbeidsmiljø og fartsfylt arbeidsdag som holder på unge ansatte over tid. 4 av 5 respondenter av ansatte i Isehaug Kafeteria svarer også direkte at forventningene deres var at det ble en hektisk hverdag, noe som har innfridd. Det overordnede målet enhver personalpolitikk har er å tiltrekke, utvikle og beholde dyktige medarbeidere noe det virker som at Isehaug Kafeteria får til noe som blir diskutert nøyere i employer branding.

Arbeidsmiljø er en viktig faktor for at ansatte forblir fornøyde på arbeidsplassen, og forventninger om gode kollegiale forhold har utviklet seg til å bli en viktig faktor ved valg av jobb. Alle utvalgte ansatte svarte at mottakelsen de fikk var svært god. Selv om de ikke hadde oppfølgingsmøte ble de ofte spurt av lederne hvordan det gikk eller om det var noe de trengte hjelp med. Lederne svarer utdypende at de tar godt imot de ansatte, og viser de rundt. De har opplæring, og svarer på spørsmål. Dette er positivt, og vil gi de nye arbeidstakerne en gnist fra start hvor de føler seg velkomne. Teorien sier at man ofte lærer mest av relasjoner, og av kolleger noe som virker å stemme for Isehaug Kafeteria (Johansen & Sætersdal, 2018, s.124). Arbeidsmiljøet gir de også svært gode tilbakemeldinger på, og flere nevner det sosiale og teambuilding som en viktig faktor;

"Alle er hyggelige og hjelpsomme. De er flinke til å ha julebord, sommerfester og mye sosialt utenfor jobb for å sikre et bra samhold og miljø. Det er gøy på jobb."

Videre forteller de ansatte respondentene i Isehaug Kafeteria at mangfoldet i bedriften ikke påvirker arbeidsmiljøet noe særlig, annet enn at det er kvinnedominert på "gulvet" og mannsdominert på kjøkkenet, hvor man ofte må snakke engelsk da noen har utenlandsk bakgrunn. *"Nei, jeg synes det går fint. Eneste er at man må snakke engelsk. Det blir ofte norsk-engelsk som kan gi morsomme situasjoner, men det påvirker ikke negativt på noen måter."* (R3, I) og lignende svar er gjerne de som går igjen når de blir spurt om arbeidsmiljø og mangfold.

Det spesielle med Isehaug Kafeteria er at ingen av de fem ansatte ser for seg en fremtid i bedriften. For noen er dette en midlertidig jobb, og noen tar utdanning på siden. Dette virker dog lederne i Isehaug Kafeteria klar over at er en situasjon, da de som nevnt målrettet går etter yngre rekrutter for å ha de lengst mulig i arbeid, før de flytter bort.

Når vi beveger oss over til Borgen Advokatar hadde ansatte litt andre forventninger enn de vi så hos Isehaug Kafeteria. Noen av respondentene har hatt lignende jobber tidligere, slik at forventningene da de kom på jobb første gang var at de kunne rollen de skulle tre inn i. Hos Isehaug Kafeteria så vi mange likheter av hva de ansatte forventet på jobb, men hos Borgen Advokatar var det større variasjon. Eksempelvis forventet respondent 2 i Borgen Advokatar at det skulle bli travelt, uten at dette ble innfridd: *"Trodde likevel at det var travlere - det kan endres fort"*, mens respondent 5 forventet at det skulle bli rolig. Dette er interessant, da det tyder på at rollene de får har mer betydning for forventningene for hverdagen, enn det arbeidsplassen har. Dette henger sammen med teorien om rolle- og forventningsavklaring i teorien om rekruttering, og hvor viktig presise slike avklaringer er (Johansen & Sætersdal, 2018, s.125). Respondentene som ble ansatt i en ny rolle forventet en bratt læringskurve, og en selvstendig arbeidsdag hvor punktet om selvstendighet skiller seg fra Isehaug Kafeteria. I Borgen Advokatar finner man en mer individuell sosialiseringssprosess hvor de lærer sin spesifikke rolle (Johansen & Sætersdal, 2018, s.129). Alle respondentene sier videre at de føler de oppfyller forventningene som ble stilt i rekrutteringsprosessen, selv om de fleste følte at de hadde enkelte mangler som erfaring eller lignende. Ingen av de ansatte hadde oppfølgingsmøte, men de hadde medarbeidersamtaler. Medarbeidersamtaler kan være et viktig virkemiddel for fornøyde ansatte, men det også kan være skadelig dersom samtalen ikke kommer til nytte da det vil føles ut som bortkastet tid og at eventuelle problem ikke tas seriøst av ledelsen.

En av lederne fra Borgen Advokatar svarer følgende på spørsmål om trekk de drar frem for å framstille arbeidsplassen mer positiv: *"Godt sosialt og faglig miljø. Det betyr mye på en arbeidsplass. Sunn bedrift/god økonomi. Konkurransedyktige betingelser (lønn/pensjonsordninger/etterutdanning"*. Det viser seg altså at lederne i Borgen Advokatar er oppmerksomme på hva deres søkere og ansatte er ute etter, og bruker lønn og godt arbeidsmiljø som trekkplastre. Dette korrelerer første prinsipp som

viser til at dagens generasjon har større forventninger til jobben, utenfor de gitte arbeidsoppgavene. Jobb er ikke bare lenger en jobb, og det kreves mer fra arbeidsgiver i dag enn tidligere (Johansen & Sætersdal, 2018, s.133).

Videre på spørsmål om feilrekruttering sier samme respondent at de aldri har opplevd feilrekruttering, men følger på med: *"Men vi har tatt inn medarbeidere som ikke har fungert så godt og de har også opplevd selv at de ikke har mestret jobben"*. Hvorvidt dette er et resultat av uklar personalpolitikk, forventningsavklaring, eller rett og slett bare uflaks i rekrutteringsprosessen er usikkert. I søkeprosessen sier R6, B at det viktigste for de er at Borgen Advokatar fremstår *"som en attraktiv arbeidsplass"*, da dette gjør rekrutteringen enklere. Et poeng er at hvis de hadde lovet for mye i rekrutteringsprosessen for å fremstå mer attraktive, ville de nok ikke hatt så mange positive tilbakemeldinger, men heller flere feilrekrutteringer. Dette kan tyde på at de har etterlevelse i personalpolitikken og at løftene de gir i rekrutteringsprosessen, blir med inn på arbeidsplassen (Egerdal, 2019, s.236).

I likhet med Isehaug Kafeteria fikk alle i Borgen Advokatar en varm og fin velkomst de satt pris på. De ble tatt godt imot, og dermed ble også førsteinntrykket som er en viktig del av rekrutteringsprosessen tatt vare på. Når det kommer til arbeidsmiljøet ser vi blant de ansatte i Borgen Advokatar at det skiller seg litt fra Isehaug Kafeteria. Mens de ansatte i Isehaug Kafeteria er en stor gjeng, er de mer gruppert og adskilt i Borgen Advokatar. De spesifiserer at arbeidsmiljøet er godt, men at gruppene i større grad er adskilt og at det er en del lukkede dører. *"Det som kan forbedres er kanskje at enkelte kan delegerer mer arbeid nedover, for å avlaste dem og fylle opp kapasiteten til de under. Men jeg synes miljøet er topp."* svarer respondent 3, og ønsker en større fordeling og samhandling mellom de ulike gruppene.

Hvordan bedriften er strukturert virker å påvirke de ulike respondentene forskjellig, da noen foretrekker egne kontor med stillhet, mens andre ønsker mer åpne lokaler. Dette er kanskje å forvente da Borgen Advokatar er et advokatfirma med ulike spesialiseringer. Respondent 2 svarer at siden han har annerledes utdanning enn de fleste andre, hender det at han føler seg utenfor, og respondent 1 savner møter innenfor bedriften: *"Det har så langt ikke vært personalmøte, infomøte eller uformelle faglige møter. Det kan jeg savne"*. På en annen side sier lederne at dette gjennomføres, og at kontorsjefen har ansvaret for; *"Opplæring, oppfølging, mottakelse, integrering, forventningsavklaring"* (R6, B). Dette skiller seg fra de ansatte-respondentene som sier at det ikke var noe særlig med opplæring og oppfølging.

Når det kommer til mangfold i organisasjonen og dens påvirkning på arbeidsmiljøet ga de ansatte litt forskjellige svar. *"Jeg kjenner ikke på at det er så stort mangfold i miljøet. Vi er stort sett mennesker"*

rundt samme alder, bakgrunn, med høyere utdanning også videre" svarte den ene respondenten, mens en annen henviser til tidligere spørsmål om at alle er velkomne i Borgen Advokatar. Lederne selv sier at mangfold tas på alvor, og prøver å skape en bred kompetansegruppe i alle aldre, kjønn og erfaring, men at kvalifikasjoner er avgjørende. Det tyder altså på at mangfold hittil ikke har vært en prioritering i Borgen, men det er ikke nødvendigvis noe man kan belaste de for da kvalifikasjonene må være til stede uansett.

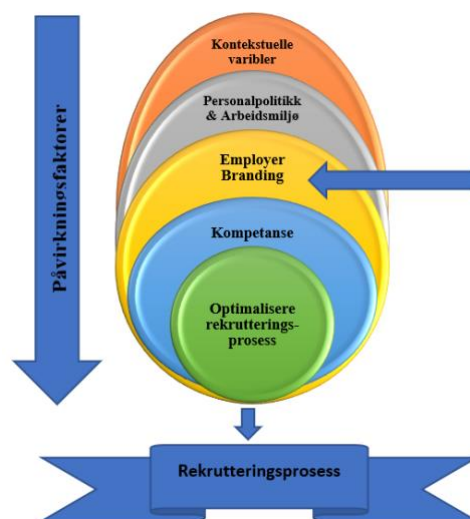
I motsetning til Isehaug Kafeteria, er flertallet positiv til en fremtid i Borgen Advokatar og ser for seg å jobbe der i tiden fremover. Dette har nok noe med at dette er et yrkesvalg med langtidsutsikter, men det er selvsagt likevel å ses på som positivt at de fleste ser for seg en fremtid i denne bedriften.

Delkonklusjon

Etter å ha gått gjennom svarene til bedriftene kan vi se at det er mye likheter i rekrutteringsprosessen når det kommer til personalpolitikk og arbeidsmiljø. Isehaug Kafeteria bruker et godt arbeidsmiljø som et trekkplaster for søkerne, som selv sier at de søkte på Isehaug Kafeteria mye grunnet forventninger til arbeidsmiljøet. De ansatte hos Borgen Advokatar sa også at arbeidsmiljøet var godt, men at det også var andre faktorer som spilte inn ved valget av jobb som for eksempel fremtidig karriere, lønn og andre betingelser. Vi ser at begge bedrifter har prøvd å belyse personalpolitikken gjennom hele rekrutteringsprosessen, slik at forventningene gjenspeiles i hva som møter dem på jobb. Isehaug Kafeteria lover en hektisk hverdag med godt arbeidsmiljø og varierte arbeidsoppgaver, mens Borgen Advokatar trekker frem konkurransedyktige betingelser og et godt arbeidsmiljø. Dermed kan vi konkludere med at arbeidsmiljø er en viktig faktor i rekrutteringsprosessen hos disse to bedriftene. Videre kan vi konkludere med at siden ingen av bedriftene opplever særlig med feilrekruttering, kan man anta at det er et visst samsvar mellom personalpolitikken de fører og den som kom gjennom i rekrutteringsprosessen. Dette til tross for at det en gang i blant naturligvis oppstår usikkerhet blant nyansatte, kanskje spesielt i Borgen Advokatar hvor det er mer egenansvar. Felles for begge bedriftene er at de virker å ha positive ansatte som ser lyst på arbeidsplassen de er på, hvor Borgen Advokatar skiller seg ut med at flertallet ser for seg en fremtid i bedriften. Dette er gode tegn, og er nok et resultat av godt arbeidsmiljø, gode framtidsutsikter i bedriften og god personalpolitikk.

5.3 I hvilken grad påvirker employer branding rekrutteringsprosessen i disse bedriftene?

Employer branding handler om å bygge og bevare bedriftens omdømme. Dette er viktig for en arbeidsgiver da det gjør de mer attraktive for potensielle søkere, og for ansatte man ønsker å beholde (Egerdal, 2019, s.295). Vi befinner oss ved tredje påvirkningsfaktor av rekrutteringsprosessen i vår egenproduserte modell.



Figur 5.3 Employer branding. Egenprodusert modell

Det er verdt å huske på at dette er lokale bedrifter og ikke store nasjonale eller internasjonale bedrifter. For bedriftene i vår undersøkelse er ryktet blant lokalbefolkningen, også kalt «word of mouth» (WOM) deres viktigste kanal for employer branding. Flere av respondentene svarte at de hadde hørt godt om bedriftene fra bekjente, blant annet fortalte R4, I *“Broren min hadde også jobbet her og var fornøyd”*. Hennes informasjon om bedriften kom fra en nærkontakt som gjør WOM mer pålitelig.

Ansattes oppfatning av bedriften er svært viktig for employer brandet. Selv om bedriftene ikke “brander” seg selv bevisst må man være ærlige så man ikke skaper urealistiske forventninger til stillingen. Som nevnt i teorikapittelet vil bedriftens møte med forventningene være avgjørende for om den nyansatte er fornøyd på arbeidsplassen og ønsker å jobbe her over en lenger tidsperiode (Johansen & Sætersdal, 2018, s.128). Jo mer fornøyd de ansatte er, desto større sjanse er det for at de vil snakke varmt om bedriften til bekjente. Når vi spurte om hvilke forventninger ansatte hos Isehaug Kafeteria hadde til stillingen svarte alle at de forventet en hektisk jobbhverdag, og dette ble innfridd hos alle. Tre av dem forventet også at dette var en sosial jobb, noe som også viste seg å være riktig. Dette viser til at Isehaug Kafeteria sitt EB stemmer i praksis.

Vi erfarer fra intervjuene at Isehaug Kafeteria har en ung, hektisk og uhøytidelig arbeidsplass med godt arbeidsmiljø. R2, I informerer om at *“Samholdet er bra både utenfor og på arbeidsplassen fordi relasjonene blir sterke i team. Det er mange jevnaldrende som gjør at man skaper nye vennskap. Alle kjenner alle”*. De fleste av respondentene sa lignende om kafeteriaen. For unge i Stryn vil dette gjøre Isehaug Kafeteria til en svært attraktiv arbeidsplass, med et miljø tilrettelagt for å dyrke nye vennskap. Det var imidlertid lite respons når det kom til forbedringer til arbeidsmiljøet. Den eneste antydningen

til misnøye ved arbeidsmiljøet kom fra R4, I “*Av og til kan det bli konflikter, men det er opp til enkeltpersoner og ikke miljøet*”. Som respondenten selv sier er ikke dette nødvendigvis som følge av arbeidsmiljøet. Vi vil påstå at det er naturlig at det oppstår konflikter til en hvis grad på arbeidsplasser, spesielt om man jobber tett oppå hverandre.

Hos Isehaug Kafeteria jobber som nevnt ledelsen innenfor den daglige driften med de samme arbeidsoppgavene og er en del av arbeidsmiljøet. Vi ønsket derfor å finne ut om de hadde et mer subjektivt syn på arbeidsplassen enn de ansatte. I spørsmål om hvilke trekk som gjør arbeidsplassen mer attraktiv svarte R7, I blant annet «*Det er veldig sosialt, det er mange ungdommer som jobber med oss, vi har et godt arbeidsmiljø*». Dette viser til at de er klar over det gode arbeidsmiljøet. R8, I legger også vekt på at det er ett ungt arbeidsmiljø hvor det er spennende å jobbe. R7, I fortsetter med «*Fleste ungdommer liker å jobbe med andre ungdommer, og vi er mange, spesielt på sommerstid*». Ved å utnytte de attraktive sidene ved bedriften i EB og ansette nye arbeidere som er ute etter disse fordelene vil Isehaug Kafeterias EB styrkes i prosessen. R7, I viser også til «*Vi har jenter som jobber med oss fra de er 13-14 år og jobber fortsatt hos oss etter 10 år fordi det trives så godt*». Dette kan bekreftes ved at fire av fem av intervjuobjektene er unge og har jobbet hos Isehaug Kafeteria i over fem år allerede. Det er tydelig at Isehaug Kafeteria har et sterk og godt EB blant unge i Stryn.

Isehaug Kafeteria er som nevnt klar over det svært gode arbeidsmiljøet og de hyggelige ansatte. Andre styrker de kan dra frem i sitt EB er at de har varierte arbeidsoppgaver, glede av å servere mat og at de bidrar til liv i Stryn sentrum. Det virker som Isehaug Kafeteria allerede har svært godt omdømme i Stryn, men på tross av dette har de forbedringspotensiale. Gjennom intervjuene kom det frem at ingen av de ansatte hadde oppfølgingsmøte, noe som var etterlengtet. To av respondentene ønsket også bedre opplæring. Ved å prioritere opplæring og oppfølging vil kafeteriaen kunne heve sitt employer brand i fremtiden og virke mer attraktiv overfor søkerne.

Borgen Advokatar har, i likhet med Isehaug Kafeteria, et godt rykte. For å finne ut mer om omdømmet deres spurte vi ansatte hvorfor de hadde søkt hos bedriften. R3, B skrøt av Borgen Advokatar sitt rykte: «*Selskapet har fått gode skussmål fra ansatte jeg kjenner*». Respondenten fortalte også at selskapet fremsto som den mest attraktive arbeidsgiveren på øyen. Et godt rykte som dette vil føre til at Borgen Advokatar hevder seg over konkurrentene i nærområdet og vinner søkerne.

Vi ønsket å finne ut hvilke forventninger de ansatte hadde til stillingen før de startet og om disse matchet realiteten i bedriften. Vi ser at tre av respondentene forventet en travel hverdag med mye ansvar, og dette ble delvis til helt innfridd for alle. R3, B forventet å lære mye nytt og sa det resulterte

i en bratt læringskurve. Dette er noe som kan brukes i bedriftens EB, da det viser til at man har muligheter for å tilegne seg mye kompetanse selv om man er ferdig utdannet.

I svarene fra respondentene fra Borgen Advokatar ser vi at de også har et godt arbeidsmiljø med hyggelige ansatte. Vi oppdager at ansatte har høyere forventninger til arbeidsgiver enn ansatte i Isehaug Kafeteria. Dette er kommet av at de ansatte i Borgen Advokatar er eldre, gjerne har familie og utdanning som tilsier at de kan forbli lenge i organisasjonen. R3, B sier «*Arbeidsgiver er svært fleksibel, noe som er et stort pluss for småbarnsforeldre*» og «*stor takhøyde for at vi er enkeltmennesker med våre familieliv etc som også krever en del av oss*». Det virker som om Borgen Advokatar tar hensyn til familiesituasjoner og møter disse kravene.

Borgen Advokatar sine respondenter er fornøyde med arbeidsmiljøet, men gjennom intervju med ansatte har vi kartlagt en svakhet som ledelsen burde ta tak i. R1, B sier hun savner "*personalmøte, infomøte eller uformelle faglige møter*". Borgen Advokatar kan luke bort denne svakheten ved å innføre flere møter. Ved å snu svakheter om til styrker vil omdømmet innad i bedriften forbedres, som senere vil gjenspeile seg i bedriftens EB og gjør bedriften mer attraktiv enn den allerede er i dag. For å kartlegge ytterligere styrker og svakheter anbefales intervju, møter og medarbeidersamtaler. Etter dette kan det iverksettes tiltak på områder hvor de ansatte mener det er forbedringspotensiale. Det siste en bedrift ønsker er å få på seg rykte om at de har misfornøyde ansatte. Derfor vil god dialog med ansatte og innføring av diverse tiltak være viktig for EB. Det var ingen veldig store misnøyer i Borgen Advokatar, men det er slike kontinuerlige forbedringer som utvikler en bedrift med godt employer brand til en bedrift med utmerket employer brand.

Et problem som kan oppstå på en høykompetent arbeidsplass er fagspråk som ikke alle er kjent med. R2, B er økonom og jobber hos Borgen Advokatar. Han har erfart dette problemet: "*Jeg kan ikke delta i juridiske diskusjoner som det lett (og forståelig nok) kan bli ein del av*». Som han selv konstaterer vil det naturlig nok oppstå juridiske diskusjoner i et advokatfirma. Vi har vanskelig for å se for oss noen tiltak som kan være med å forhindre dette uten at det går utover trivselen til resten av arbeidsstokken, men som respondenten selv foreslår kan man begrense den type diskusjoner så den ikke oppstår i sosiale settinger. Gjennomføres dette vil respondenten enklere få til sosial integrasjon i organisasjonsområdet som er en av fire hovedområder de ansatte må mestre i organisasjonssosialisering. Dette vil også forbedre arbeidsmiljøet som videre vil føre til en forbedret EB.

Ledelsen i Borgen Advokatar har matchende beskrivelser med de ansatte av arbeidsmiljøet i bedriften. Alle lederne er enige i at bedriften kan tilby et godt sosialt og faglig miljø som matcher med de ansattes beskriving av god stemning og godt miljø. I tillegg drar R6, B frem at bedriften er sunn og kan tilby konkurransedyktige betingelser som lønn, pensjonsordninger og etterutdanninger. For mange er ikke et godt arbeidsmiljø nok når de søker jobb, og økonomiske fordeler tas gjerne godt imot.

Basert på de ansattes inntrykk av bedriftene før de ble ansatt kan vi konstatere med at både Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar har velfungerende employer brands. Fortsatt vil begge bedriftene kunne dra nytte av å kartlegge deres styrker og svakheter for å forstå hva som gjør arbeidsplassen deres attraktiv slik at de kan utnytte det.

Delkonklusjon

WOM er den viktigste kanalen til bedriftene når det kommer til employer branding. De er derfor avhengig av en god arbeidskultur og fornøyde ansatte. Gjennom intervjuene har vi konkludert med at begge bedriftene har oppnådd dette. Tross fornøyde ansatte gis det konstruktiv kritikk, noe som tilsier at EB er god, men ikke plettfri. Ved å lytte til ansatte og tilrettelegge seg ønsker om forbedring vil bedriftene kunne heve deres EB.

Ansatte i Borgen Advokatar er eldre, mer kritiske og har mer autonomi enn de yngre arbeiderne til Isehaug Kafeteria. De er ansatt med et lenger tidsperspektiv, og ser som sagt for seg en fremtid i bedriften. Av denne grunn stiller de høyere krav til bedriften. Ansatte i Isehaug Kafeteria er derimot ansatt for å få sin første arbeidserfaring, og har ingen langsiktige ønsker om å arbeide der.

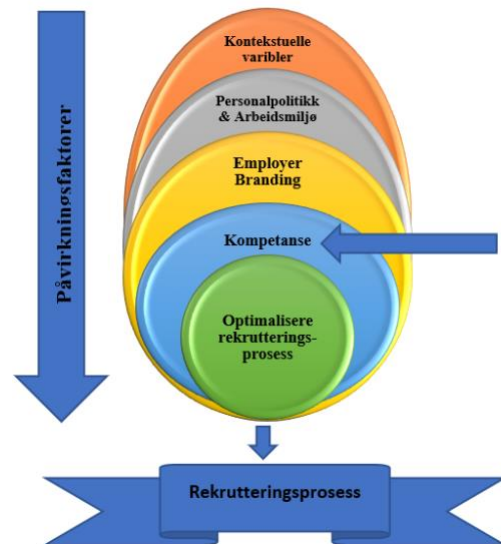
En god EB vil gjøre bedriftene mer attraktive og forenkle rekrutteringsprosessen. Ansattes fremtidsplaner kan derimot påvirke deres forventninger av bedriftene. Ansatte med høyere kompetanse er mer kritiske og forventer mer av bedriften.

5.4 I hvilken grad påvirker kompetansekrav mulighetene for å søke hos bedriftene, og hvor viktig er kompetanseutvikling og selvlæring for de ansatte i jobben?

I teorikapittelet så vi at kompetanse er en sentral del for jobbanalysefasen. Ved mangel av kunnskap om hvilken kompetanse jobbsøkerne besitter, vil ikke ledelsen kunne klare å rekruttere riktig person til

riktig stilling, og nå bedriftens mål (Egerdal, 2019, s.432). Som vi ser i vedlagt modell, er vi nå kommet til kompetanse. Her skal vi se på hvordan kompetanse påvirker rekrutteringsprosessen til Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar.

Gjennom intervjuene får vi et inntrykk av hvordan lederne stiller kompetansekrav til søkerne, hvordan arbeiderne selv føler de ligger an kompetansemessig i sin stilling og hvordan deres utvikling og selvlæring er i bedriftene. Ettersom Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar opererer i ulike bransjer, vil det være naturlig at det foreligger ulike forutsetninger for å søke jobb hos hver av dem.



Figur 5.4 Kompetanse. Egenprodusert modell

Tar vi for oss Isehaug Kafeteria først, ser vi at de opererer i en sesongbasert bransje og er avhengige av å ha nok ansatte under høysesonger. De rekrutterer derfor unge og uerfarne arbeidere til de enkleste stillingene. Her foreligger det ingen kompetanse- eller erfaringskrav, men gode kvaliteter i form av evne, ferdigheter og holdning. Slike krav kan være som R8, I selv sier: *“arbeiderne må kunne samarbeide med kollegaer i forskjellige aldersgrupper og at de må være fleksible i arbeidstid og allsidighet”*. Når de skal rekruttere kokker krever de kompetanse og erfaring. Når vi spurte ledelsen om de utarbeidet kravspesifikasjon i forkant av en slik stillingsutlysning svarte R8, I: *«Kokkene trenger fagbrev. Relevant erfaring fra stillingen de søker på kommer godt med. Vanskelig å få tak i kokker, så god erfaring kan være godt nok”*. R6, I forsterket dette med *“Til kritiske jobber som kokk må man ha arbeidserfaring. Ønsker ikke kokk uten relevant erfaring”*. Dette viser til at et lavkompetanse yrke likevel kan stille krav til de ulike stillingene, men at erfaring kan trumfe utdanning i enkelte tilfeller.

I teorien så vi at det var fire hovedområder ansatte må mestre for en god organisasjonssosialisering (Johansen & Sætersdal, 2018, s.133). Hos Isehaug Kafeteria ser vi at mange av respondentene føler de ikke hadde ferdighetene og kompetansen som skulle til for å mestre arbeidsområdets oppgaver og rolleområdet i starten av deres arbeidsopphold. Dette ser vi ved R4, I: *«I begynnelsen følte jeg at jeg ikke kunne alt. Når jeg fikk opplæring og lærte meg nye ting etterhvert gikk det bra»*. Dette er noe flere av respondentene hos Isehaug Kafeteria kan relatere til. For å forbedre de to første fasene i organisasjonssosialisering kan Isehaug Kafeteria forbedre rutiner for opplæring for at ansatte skal stille med nødvendig kompetanse i arbeidshverdagen. Kulturadopterung av gruppeområdet og sosial integrasjon i organisasjonsområdet går derimot lett.

Som nevnt tidligere er det ikke bare unge og uerfarne ansatte hos Isehaug Kafeteria. På feltene det kreves høyere kompetanse, som blant annet hos kokkene, ser vi at ansatte har et annet syn på hvilke kompetanse de besitter «*Jeg vil si jeg oppfyller alle kompetanse og ferdighetskravene stilt til min stilling. Jeg gjør det jeg har blitt opplært til å gjøre. Man må være effektive og fleksible, noe jeg vil si jeg er*» (R5, I). Ettersom Isehaug kafeteria opererer i matbransjen, er de avhengige av å ha kokker som besitter den kompetansen som skal til for å produsere et produkt som er av god nok kvalitet. Feilrekruttering av kokker er svært kritisk for en bedrift som Isehaug Kafeteria.

I teorikapittelet så vi at HR-enheten og lederne må ha oversikt over hvilke kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er i bedriften, og hvilke som har størst potensial til å utvikles best mulig. (Egerdal, 2019, s.432) Alle ansatte besitter ulik kompetanse, og har behov for ulike typer opplæringer. Hos Isehaug Kafeteria finnes de mange ulike roller som de ansatte må lære seg. R3, I sa "*Man starter med oppvask og rydd. Deretter utvikler man seg til kaffebar, kassen og eventuelt kjøkken. Mye å lære innenfor de ulike avdelingene*". Vi ser at de bruker intern rekruttering innenfor ulike avdelinger etter hvert som man mestrer kunnskapene og kompetansene innenfor de ulike stillingene. Hos Isehaug Kafeteria kan de ansatte jobbe seg til nye stillinger, som blir sett på som mer attraktive, noe som kan fungere som en motivasjonsfaktor for at de skal ha høy læringsvilje til å videreutvikle seg. På denne måten vil de ansatte dra til seg mye kunnskap som de igjen kan videreformidle til andre som trenger det i bedriften, for eksempel via en mentorordning eller relasjoner (Johansen & Sætersdal, 2018, s.124).

Beveger vi oss over til Borgen Advokatar ser vi at de fleste ansatte føler de oppfyller deres kompetansekrav knyttet til stillingen. R1, B sier "*Ja, jeg føler jo at jeg oppfyller de grunnleggende kravene*" noe som er forventet ettersom han har fullført høyere utdanning knytt til fagfeltet. Han legger også til "*Ferdig utdannet er du ikke selvlært*". Med det mener han at det er mye å lære etter man har blitt ansatt. Man tilegner seg mye kunnskap fra erfaringer, noe som kan være svært verdifullt ved senere anledninger og lignende saker. R3, B kunne understøtte dette med å legge til "*Jeg lærer fremdeles, og har heldigvis dyktige kollegaer å støtte meg på. Man blir nok aldri utlært i denne jobben - og jeg har en lang vei å gå*". Vi ser at alle ansatte hos Borgen Advokatar har mestret arbeidsområdets oppgaver og rolleområdet, men enkelte sliter med kulturadoptering av gruppeområdet, samt sosial integrasjon i organisasjonsområde. Vi kan vise til respondent R2, B som føler seg utenfor som økonom i et advokatfirma når det oppstår fagspråk på arbeidsplassen. Respondentenes kontinuerlig utvikling forsterker behov for at Borgen Advokatar legger til rette for kompetanseutvikling. I spørsmål om hvordan arbeidsplassen tilrettelegger for kompetanseutvikling sa R2, B "*legger til rette for kompetanseutvikling ved å ta kostnadene av å opprettholde autorisasjonen. Det vil si at arbeidsgiver betaler for kursene jeg må ta for å alltid være faglig oppdatert*". Dette gjør at

Borgen Advokatar sikrer seg gode og oppdaterte advokater og at ansatte får tilfredsstillt sine behov for kompetanseutvikling.

Vi får et inntrykk av at ansatte sitter med ulike egenskaper og evner til å utføre jobben sin. R1, B sier han fyller kompetansekravene bedriften stiller som krav for å jobbe der, men samtidig at han har et spesialfelt hvor hans sterkeste styrke ligger. Dette kan bidra til synergieffekt i bedriften, noe som kan ha vært strategisk planlagt fra ledelsen sin side når de rekrutterte han. Dette gjør at bedriften danner et sterkt grunnlag innen strafferett, som er hans sterke side, mens han innen andre rettslige felt kan trenge hjelp fra andre i bedriften. Slik kan man ifølge teorien drive bedriften på mest mulig effektiv måte (Egerdal, 2019, s.432). Det har også sine ulemper ettersom Borgen Advokatar ikke er av de største bedriftene. I praksis vil det å ha spesialiserte ansatte innen alle fagområdene være umulig for en så liten bedrift. Derfor vil det sees på som risikabelt å bare rekruttere med hensyn til optimal synergieffekt.

I tillegg til kompetanseutvikling er selvlæring viktig for ansattes utvikling. Som vi så i teorien er individuelle sosialiseringprosesser fordelaktig i kunnskapsbedrifter (Johansen & Sætersdal, 2018, s.129) noe som matcher med respondentens erfaring av læring i bedriften: "i denne jobben er det selvstendig erfaring som bygger læring" (R1, B). Det er begrenset hvor mye man kan lære av andre. Evnen til god selvlæring er svært viktig når man skal finne ut hva og hvilke metoder som fungerer best for seg selv. Dette underbygger teorien om at proaktive ansatte lykkes bedre i introduksjonen (Johansen & Sætersdal, 2018, s.125-126). Uten evne til selvlæring vil man bli avhengig av hjelp av andre, og vil derfor ikke klare å utvikle seg selv på den måten bedriftene ønsker.

Delkonklusjon

Vi har sett at de grunnleggende kompetansekravene må ligge til grunn for å søke hos bedriftene. Hos Borgen Advokatar er disse høyere i form av utdanning og erfaring. Andre kvaliteter som personlighet, holdning, evner og andre sosiale ferdigheter er vel så viktig for begge bedrifter..

Kompetansenivået i HR avdelingene må være bra for at bedriften skal yte best mulig.

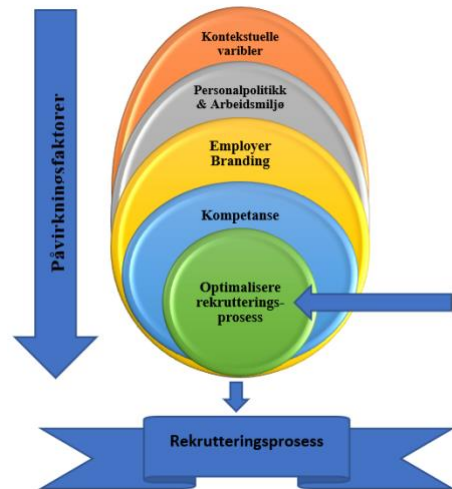
Tilretteleggingen av kompetanseutvikling er sentralt i begge bedrifter, der hvor riktig type opplæring må være på plass for at utviklingen til ansatte skal være mest mulig gunstig. Bedriftene har til felles at de er tydelig ute etter søkere som ønsker å lære og utvikle seg selv. Dette er med på å danne et miljø som skaper glede og trivsel, samt mestringsfølelse og deltakelse i bedriftene.

Samlet sett kan vi konkludere med at kompetansen til hver enkelt søker har mye å si om man får tilbudt en stilling i en av bedriftene. Kravene bedriftene stiller innen utdanning, erfaring, evner og

holdninger må være på plass. Når bedriftene først har ansett noen, er de flinke å legge til rette for at arbeiderne skal lære og videreutvikle seg på best mulig måte. Alt i alt så er ikke bedriftene så veldig ulike, selv om de operer i to ulike bransjer.

5.5 Hvilke forbedringer kan bedriftene gjøre for å optimalisere sin rekrutteringsprosess?

Rekrutteringsprosessen omfatter hele organisasjonen, samt vedkommende som søker jobben. Den blir som nevnt i teorikapittelet på som en millionkontrakt, og siden feilrekrutteringsprosenten i Norge er forholdsvis høy viser det hvor viktig det er å rekruttere rett person til rett stilling (Heggholmen, 2014, s.85). Vi befinner oss nå i den siste faktoren i vår modell. Her skal vi se på hvordan rekrutteringsprosessen til de to bedriftene er, og hvordan de ifølge teorien kan optimaliseres.



Figur 5.5 Optimalisere rekrutteringsprosessen. Egenprodusert modell

Vi tar først for oss Isehaug Kafeteria. Vi ser at de bruker flere former for rekruttering. De er svært interesserte i overflytting og overtaking av jobber. Dette kan begrunnes med at den ansatte allerede er godt kjent med arbeidsplassen og de tidligere oppgavene, og har en viss kjennskap til den fremtidige stillingen. De kan derfor tilby andre stillinger til eksisterende ansatte de vet presterer godt til mer avanserte oppgaver. *“Prøver så godt vi kan å delegere ansvar. Det går på ansiennitet”* (R6, I). *Vi bruker også intern rekruttering gjennom hele året når vi skal forberede mot sesong”* (R7, I). Å bruke intern rekruttering for å flytte de mest erfarne arbeiderne forenkler også prosessen med ekstern rekruttering.

Isehaug Kafeteria utnytter nemlig ekstern rekruttering når de trenger flere arbeidere inn mot høysesong. R7, I sier i intervjuet: *“Vi bruker ekstern rekruttering når vi trenger nye sommerhjelpere, for da trenger vi mange»*. Ettersom de mer avanserte stillingene gjerne er fylt opp via intern rekruttering blir det de enkleste stillingene som rydd og oppvask som lyses ut. Dette gjør det også lettere å unngå feilrekruttering. Isehaug Kafeteria har mange unge arbeidere som jobber for å skaffe arbeidserfaring, men i fremtiden ser for seg en annen jobb. R5, I sa: *“Nei, jeg har en annen utdanning så jeg ser ikke for meg å jobbe her for alltid”* og det oppsummerer svarene til de ansatte hos Isehaug Kafeteria. Derfor er det bare de faste stillingene som blir planlagt på lengre sikt.

En annen form for rekruttering vi legger merke til er headhunting. Headhunting som vi skrev i *jobbanalysefasen* at bedriften kontakter kandidater de ser på som egnede for den aktuelle stillingen (Egerdal, 2019, s.311). På denne måten kontrollerer de at de får tak i ansatte med den rette kvaliteten og kompetansen. De bruker ved enkelte tilfeller å dobbeltsjekke ved hjelp av referanser, søknader og/eller intervjuer. Denne formen for rekruttering blir brukt i de tilfeller Isehaug Kafeteria har behov for ytterlige arbeidere i høysesong og ikke har tid eller mulighet til å lyse ut en stilling.

Et svært viktig øyeblikk for den nyansatte er når vedkommende kommer på jobb for første gang. Her har Isehaug Kafeteria rutiner der den personalansvarlige tar imot den nyansatte og gir omvisning. Etter dette blir det utført en grundig opplæring, og gjennomgang av hva som kreves av personen. Dette kan minne om påmønstring med potensiale, som vi nevnte i 3.6.5 *Onboardingsfasen* (Johansen & Sætersdal, 2018, s.122). Det er også viktig for Isehaug Kafeteria at personen signerer kontrakt, og får gjennomgang av viktige ting som HMS, arbeidstid og reglement.

Gjennom intervju har vi fått vite at Borgen Advokatar preferer å kontakte aktuelle kandidater fremfor å lyse ut stillingen. Utnytter de headhunting kan de selv kontakte kandidater de mener egner seg for stillingen og som besitter den kompetansen de er ute etter.

Borgen Advokatar er også interessert i ekstern rekruttering. Ved ekstern rekruttering er det vanlig å utarbeide en jobbanalyse på forhånd hvor man kartlegger hvilke oppgaver som er ledige og hvilket ansvar vedkommende kan påta seg. I intervjuet spurte vi ledelsen i Borgen Advokatar om de utfører jobbanalyse i forkant av utlysning, R8, B svarte ”*Ingen formell analyse rundt dette, men man har selvsagt formening om hva man ønsker ut av prosessen*”. Dette viser at de ikke har noen fast plan, men heller ser etter, som R8, B selv sier «*Faglig kompetanse, erfaring, referanser og kjennskap*”. Ved ekstern rekruttering får bedriften også muligheter til å filtrere ut den beste kandidaten undervegs, samt fortsette søket om ingen av kandidatene tilfredsstillt behovet til bedriften. Fordelen med ekstern rekruttering er at de får inn ny kompetanse som tilfredsstillt udekte behov i bedriften.

De er ikke særlig interessert i mulighetene for intern rekruttering og overtaking av jobber selv om de har hatt tilfeller med dette. Borgen Advokatar som en kunnskapsbedrift er avhengig av ny kunnskap fra arbeiderne.

Borgen Advokatar ser langt frem i tid når de rekrutterer og det er over en tiårsperiode sjeldent at de utlyser mange stillinger, selv om R8, B sier: “*Siste tiden har det vært utlyst flere stillinger enn normalt sett over en 10 års periode*”. Dette viser også igjen når vi intervjuet de ansatte om de ser for seg en fremtid i bedriften. Vi fikk blant annet svar som “*Absolutt!*” av både respondent R3, B og R4, B da vi spurte om de ser for seg en fremtid i bedriften.

I teoridelen presenterte vi rekrutteringsprosessen og dens 5 faser. Teorien bak denne prosessen brukes for å kartlegge en ”god” rekrutteringsprosess. Vi vil nå se nærmere på hvordan Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar rekrutterer knytt opp mot rekrutteringsprosessens fem faser, og hvilke forbedringer de kan gjennomføre for å optimalisere den.

Isehaug Kafeterias første steg er å spesifisere hva de ønsker, og deretter å utlyse en stilling og undersøke hvilke kvaliteter som finnes i bransjen. Isehaug Kafeteria har ingen spesifikk jobbanalyse, og R7, I sier: *“Vi lager ikke noe analyse, men vet at vi må erstatte en kokk om han slutter”*. Det betyr at de har klare planer på hvilke stillinger som må erstattes hvis noen faller i fra. Dette gjør at deres analyse er veldig automatisert. Med tanke på kravspesifikasjoner, så er det enkelte personlige egenskaper de ønsker en søker skal ha. R8, I sa i intervjuet at: *“Kokkene trenger fagbrev. Relevant erfaring fra stillingen de søker på kommer godt med”*. Etter dette tar Isehaug løst på å utlyse en stilling og markedsføre bedriften for å fremstå fristene for potensielle kandidater. Her har Isehaug Kafeteria i følge R8, I prøvd forskjellige kanaler som blant annet *“Facebook, Adecco og NAV”*. Isehaug Kafeteria utarbeider en kort annonse som opplyser om viktige detaljer vedrørende stillingen. Siden Isehaug Kafeteria er lokalisert i en liten bygd utnytter de fordelene med å kjenne svært mange. Dette utnytter de som nevnt gjennom headhunting. Når Isehaug Kafeteria skal utlyse en stilling er det vanlig at de gjør det svært tidlig på året. Dette er fordi de vil komme konkurrentene i forkjøpet og sikre seg de beste kandidatene.

Når Isehaug Kafeteria kaller inn til intervju er det på forhånd utarbeidet en intervjuguide de ønsker å spør søkeren om. R7, I sier vanlige temaer under et intervju er: *“Høre om de har jobbet før, om de har jobbet i bransjen, fortelle de hva de kan forvente hos oss, og spør om dette kan være noe for dem”*. Under intervjuingen hos Isehaug Kafeteria er det kun en person fra ledelsen som er til stede: *“Jeg gjennomfører intervjuet alene fordi dette er mitt ansvarsområde”* (R7, I). Dette kan føre til en subjektiv oppfatning av intervjuobjektet som videre kan føre til en feilrekruttering. Som vi presenterte i teoridelen er det viktig med to eller flere intervjuer av hver enkelt kandidat for å “dobbeltsjekket” kandidaten (Heggholmen, 2014, s.88) og på denne måten klarer å luke ut flere tilfeller av feilrekruttering. Etter intervjuet begynner vurderingen av kandidatene. *“Jobbe fort og effektivt under høyt press. Kunnskap om faget, serviceinnstilt, blid, positiv og samarbeidsvillig”* er blant de viktigste kvalifikasjonene R6, I ser etter, og kan brukes for å veie søkere opp mot hverandre under prøvetiden. Når partene har kommet til enighet signerer kandidaten kontrakt, og Isehaug Kafeteria går over til siste fase, onboardingfasen. Her bli den nyansatte gitt opplæring av personalansvarlig, før vedkommende får seg en mentor. Etter det blir det en lærende prosess, der man lærer av å gjøre. Dette snakket vi mer om i 3.6.5 onboarding (Johansen & Sætersdal, 2018, s.122).

For at Isehaug Kafeteria skal optimalisere prosessen kan det først være gunstig å utarbeide en jobbanalyse. Dette medfører perfektjonering av stillingsutlysningen, samtidig som man tiltrekker seg rette søkere. For å tiltrekke seg de rette søkerne, er det viktig med rett markedsføring. R7, I sa de har utnyttet utlysning på NAV før, men fikk søknader av mange som ikke oppfylte kravspesifikasjonene. Dette problemet vil minimaliseres ved forbedring av utlysningsteksten.

Isehaug Kafeteria kan forbedre utvalgsfasen i rekrutteringsprosessen ved å forbedre rutiner rundt intervju. Gjennom intervjuene ser vi at noen respondenter ikke hadde jobbintervju, mens andre hadde. Intervju som seleksjonsmetode burde være en standard. I tillegg kan denne seleksjonsmetoden optimaliseres ved at flere av lederne deltar i intervjuet for å sikre flere perspektiv. De kan også innføre forskjellige personlighetstester og stresstester for å se om vedkommende passer til yrket. Ved utvalg av kandidater har Isehaug Kafeteria ingen plan med tanke på diskriminering og mangfold. Dette er noe de burde fokusere på. I onboardingfasen er det viktig for bedriften å følge opp den ansatte. Det burde planlegges oppfølgingssamtale på slutten av den nyansattes første dag for å kartlegge og løse eventuelle utfordringer og problemstillinger. Videre burde Isehaug Kafeteria ta i bruk medarbeidersamtaler for å lytte til eventuelle innvendinger som ansatte har.

Borgen Advokatar sitt første steg i prosessen er å undersøke hva bedriften trenger. De vurderer først om de har kandidater som kan kontaktes direkte uten å lyse ut stilling. Dersom Borgen Advokatar velger å utlyse stillingen, vurderer de hvilke behov de har på de enkelte arbeidsområder og de ulike avdelingskontorene. Da Borgen Advokatar fikk spørsmål om de utarbeidet jobbanalyse svarte alle lederne at de ikke hadde en formell analyse rundt dette. Selv om de ikke har noen formell analyse, undersøker de hvilke behov bedriften har. Andre fase er som sagt når man skal lyse ut en stilling og markedsføre bedriften på best mulig måte. Akkurat dette mestrer Borgen Advokatar svært godt. Flere ansatte hadde allerede et godt inntrykk av Borgen Advokatar før de ble ansatt på grunn av ryktet til bedriften. R1, B og R3, B sa i intervjuet at: *“Jeg har sett for meg firmaet lenge, og nå var tiden inne for meg”* og *“Selskapet har fått gode skussmål fra ansatte jeg kjenner”*. Lokalaviser (Sunnhordland/Haugesunds Avis), finn.no, nav.no, egen nettside og Facebook er blant mediene de bruker for å markedsføre bedriften. Borgen Advokatar utnytter seg også av ansattes tips, og om de kjenner noen kvalifiserte som er på jakt etter jobb.

Etter Borgen Advokatar har solgt seg selv på en god måte, går de over i utvalgsfasen hvor de kaller aktuelle kandidater inn til intervju. Ved intern rekruttering fra søsterselskap er ikke intervju alltid nødvendig, dette har blant annet blitt utført ved R2, B som gikk fra å regnskapsfører i datterselskap til regnskapsansvarlig i morselskapet. Intervju blir brukt for å opplyse partene om hverandres forventninger, samt hva de kan tilby hverandre. I motsetning til Isehaug Kafeteria er det aldri færre enn to ledere som gjennomfører intervjuene (intern kommunikasjon). Dette hindrer ensidig perspektiv

av kandidatene. Intervjuene til Borgen Advokatar har blitt opplevd som en “*fin opplevelse*” og “*veldig positivt*” av to av respondentene. I ansettelsesfasen er det viktig for Borgen Advokatar å måle blant annet kvalifikasjoner, kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper. Dette er viktig ettersom jobben krever at man oppfyller ulike krav for å kunne utføre arbeidet. Her blir også mangfold og diskriminering tatt i betraktning før man finner den rette kandidaten. Avslutningsvis i fasen tegner man kontrakt, og beveger seg deretter over i siste fase som er on-boardingsfasen. Som nevnt i teoridelen tar fasen utgangspunkt i hvordan den ansatte finner seg til rette (Heggholmen, 2014, s.88). Borgen Advokatar har ingen faste rutiner på hvordan de tar imot en nyansatt. Det gjør at opplegg som “*mentor, oppfølgingssamtaler og andre administrative rutiner*” er etterlengtet av flere av respondentene.

Borgen Advokatar står også uten jobbanalyse. Dette kan medføre at en dårlig stillingsutlysning blir sendt ut og tiltrekker seg feil kandidater. Borgen Advokatar kan også utnytte flere andre markedsføringsalternativ. Videre i utvalgsfasen kan Borgen Advokatar utarbeide intervjuguide man utfører for alle aktuelle kandidater. I tillegg til intervju kan det gjennomføres test av kompetanse, noe som gjør at man enkelt kan vite om kandidaten er skikket for jobben. Dette vil forenkle utvelgingsprosessen senere. Under utvelgingsfasen er det viktig for bedriften å unngå diskriminering. Her kan de ha fast plan om likestilling og god sammensetning av kjønn.

I ansettelsesfasen til Borgen Advokatar er det viktig for de å følge opp den nyansatte med gode rutiner. I Borgen Advokatar kan det være lurt å innføre en mentorordning, slik at en ansatt har et ekstra ansvar for de nyansatte. Samtidig er det flere ting innen bedriften som kan forbedres slik at integrasjonen går lettere for begge parter. Et slikt eksempel kan være håndbok for nyansatte. Det er også viktig at bedriften har klart viktig utstyr som nøkler, kontor og kontorrekvisita første dagen til den nyansatte.

Delkonklusjon

Som vi nå har sett, så er det å ha en god rekrutteringsprosess svært viktig for en bedrift. Ettersom de opererer i ulike bransjer, blir det forskjell på arbeidsoppholdene i bedriftene. Isehaug Kafeteria fremstår mer som en “mellomstasjon” for de ansatte før de tar steget videre, mens hos Borgen Advokatar ser de ansatte for seg en fremtid. Dette fører i teorien til behov for en mer kompleks jobbanalysefase enn det gjør hos Isehaug Kafeteria. Som nevnt ser vi at verken Isehaug Kafeteria eller Borgen Advokatar har utarbeidet en spesifikk jobbanalyse. Her er det store rom for forbedring dersom rekrutteringsprosessen skal gå så optimalt som mulig.

I tillegg til å utarbeide en spesifikk jobbanalyse, har begge bedriftene mye å gå på innen onboardingfasen. Ingen av bedriftene har direkte oppfølgingssamtaler, noe som kan skape uro blant de ansatte. Spesielt i Borgen Advokatar er savnet etter å ha få oppfølgingssamtaler, mentorer og administrativ info høy. Isehaug Kafeteria er derimot flinkere til å ha mentorer for sine ansatte tidlig i opplæringsfasen.

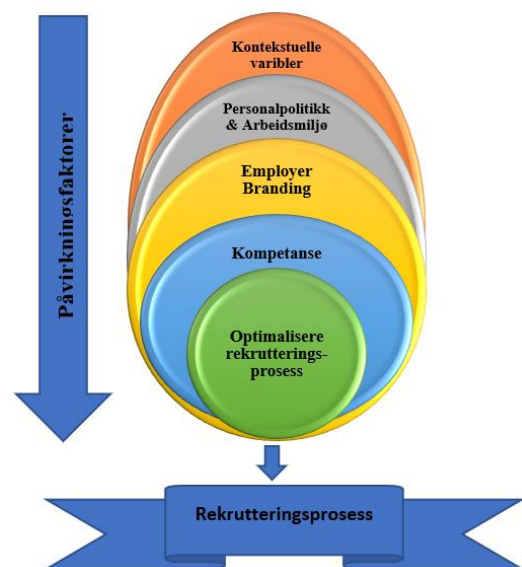
De største og viktigste forskjellene mellom Borgen Advokatar og Isehaug Kafeteria kommer under intern og ekstern rekruttering. Isehaug Kafeteria prefererer intern rekruttering for å spare tid, ressurser og fylle de vanskeligste stillingene med erfarne arbeidere, samtidig som de inn mot høysesong må ta i bruk ekstern rekruttering for å få nok folk i arbeid. I nød utnytter de headhunting, en form for rekruttering Borgen Advokatar preferer. Her har man kjennskap til sine fremtidige arbeidere og vet hva man får. Elles utnytter Borgen Advokatar ekstern rekruttering for å få inn nye kvaliteter og kompetanse innen fagfeltet. Intern rekruttering bruker de i liten grad.

Alt i alt har begge bedriftene lite feilrekruttering som følge av en fungerende rekrutteringsprosess, men ifølge teorien har de store rom for forbedringspotensial.

6.0 Oppsummerende diskusjon

I bacheloroppgaven vår har vi gjennomført en kvalitativ casestudie der vi tar for oss hvilke faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen, og hvilke interessante likheter og ulikheter som dukker opp mellom Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar. For å besvare problemstillingen har vi laget en modell som illustrerer hvor i oppgaven vi er til enhver tid, og hvilke faktorer som påvirker rekrutteringsprosessen. Vi skal nå presentere de viktigste funnene fra hver av delproblemstillingene vi tok for oss i analysedelen. I avsluttende konklusjon skal vi se på de viktigste funnene opp mot hovedproblemstillingen.

I delproblemstilling 5.1 ser vi at begge bedrifter har en hensiktsmessig oppbygging av struktur som tilrettelegger for motivasjon. Isehaug Kafeteria som en entreprenørorganisasjon gir medarbeiderne muligheter for å utvikle seg i form av mer ansvar og attraktive arbeidsoppgaver på bakgrunn av ansiennitet, mens Borgen Advokatar som en ekspertorganisasjon legger frem muligheten for å at advokater kan bli partnere i selskapet. Begge



Figur 1.1 Påvirkningsfaktorer for rekrutteringsprosess. Egenprodusert modell

bedriftene har en solid økonomi som de utnytter ulikt. Isehaug Kafeteria bruker overskuddet sitt til å investere videre i bedriften for å holde kundene fornøyde. Borgen Advokatar bruker overskuddet sitt på å investere i ansatte og partnere for å holde dem faglige oppdaterte via kurs, og belønne dem for det gode arbeidet de leverer i bedriften.

Den solide økonomien kan brukes som et virkemiddel for å rette opp i eventuelle feilrekrutteringer. For Isehaug Kafeteria kan dette gjøres via omdirigering av arbeidsoppgaver, men for Borgen Advokatar vil dette være vanskelig. Prøvetid er relevant for begge bedrifter, men spesielt for Borgen Advokatar hvor fallhøyden er høyere om advokatene ikke oppfyller kompetansekravene og kan utføre arbeidet knytt til sin stilling.

Et interessant funn innen employer branding er at bedriftene er bedre enn de selv tror. Begge bedriftene har et godt arbeidsmiljø og fornøyde ansatte som forsterker deres EB. En god EB samsvarer med hva som skjer innad i bedriftene, og som vi så i delproblemstilling 5.3 er ansattes forventninger delvis til helt innfridd hos alle ansatte i begge bedriftene. Forventningene til ansatte hos Borgen Advokatar er høyere enn hos Isehaug Kafeteria grunnet høyere autonomi og lengre arbeidsopphold. Når det er sagt er det fortsatt rom for forbedring ved å lytte til ansattes ønsker og gjennomføre tilsvarende tiltak.

Arbeidsmiljø er en sentral faktor i rekrutteringsprosessen, spesielt hos Isehaug Kafeteria. Hos dem fungerer det svært gode arbeidsmiljøet som et trekkplaster for søkerne deres. Hos Borgen Advokatar er det økonomiske fordeler og karriere som tiltrekker søkere selv om de også har et godt arbeidsmiljø. En sentral forskjell er nok at de nyansatte i Isehaug Kafeteria blir tettere fulgt opp av relasjonene de skaper i bedriften, mens ansatte i Borgen Advokatar forventer en mer selvstendig arbeidsdag og bratt individuell læringskurve. Innen personalpolitikken ser vi at de ulike forventningene gjenspeiles i hva de nyansatte blir lovet når de kommer til bedriften. Begge bedriftene har positive ansatte, men Borgen Advokatar skiller seg ut ved at de i tillegg har ansatte som ser lyst på fremtiden i bedriften. Dette grunnes godt arbeidsmiljø, gode fremtidsutsikter og god personalpolitikk.

Kompetansekravet til bedriftene er ulike i form av utdanning og erfaring. Borgen Advokatar krever flere års utdanning spesialisert til jus for advokatstillingene, og gjerne erfaring innenfor bransjen. Isehaug Kafeteria ønsker utdanning for kokkestillingen, men sier erfaring kan være tilstrekkelig. På de øvrige stillingene kreves verken utdanning eller erfaring. De er derimot like i søken etter personlige egenskaper og sosiale ferdigheter. Begge ønsker positive og læringsvillige arbeidere, slik at de passer inn i det gode arbeidsmiljøet. Bedriftenes HR-avdeling må ha nødvendig kompetansenivå for å kunne

filtrere ut de riktige søkerne, samt klare å legge til rette for kompetanseutvikling og lage rom for selvlæring.

En viktig forskjell i selve rekrutteringsprosessen er rekrutteringsformene bedriftene bruker. Begge bedriftene benytter seg av headhunting. Borgen Advokatar preferer å rekruttere på denne måten for å hente inn spesifikk kompetanse. Isehaug Kafeteria utnytter det ved ytterligere behov for ansatte inn mot høysesong. Om dette ikke lar seg gjøre ønsker Borgen Advokatar å utnytte ekstern rekruttering for å hente inn nye kvaliteter og kompetanse. Isehaug Kafeteria bruker ekstern rekruttering når de trenger nye arbeidere til de enkleste stillingene, men bruker intern rekruttering i høy grad for å gi mer ansvar og mer avanserte arbeidsoppgaver til de som allerede jobber i bedriften. Begge bedriftene virker å ha gode rutiner for rekruttering da det generelt oppleves lite feilrekruttering. Prøvetid blir brukt som et viktig hjelpemiddel dersom dette skulle forekomme, spesielt hos Borgen Advokatar hvor fallhøyden ved feilrekruttering er stor. Begge bedrifter har store rom for forbedring når det kommer til å utarbeide en formell jobbanalyse, noe ingen av dem praktiserte. I tillegg har de mye å gå på innen oppfølging av ansatte etter de har blitt rekruttert. Spesielt i Borgen Advokatar er savnet av oppfølgingssamtaler og mentorer et stort savn. Til tross for lite feilrekruttering har begge bedrifter mye å gå på for å få en optimal rekrutteringsprosess.

6.1 Konklusjon

Gjennom studien vår har vi kartlagt hvilke faktorer som påvirker rekrutteringsprosessene til Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar. Med tanke på bedriftenes natur er det klart det er ulikheter når det kommer til formalitet og kompetansekrav. Til tross for dette har vi avdekket flere likheter i rekrutteringsprosessene.

En viktig kontekstuell variabel som påvirker rekrutteringsprosessen er struktur. Struktur legger føringer på hvordan makt og ansvar er fordelt i bedriften, men også hvordan økonomien begrenser eller understøtter rekruttering. Vi ser at bedriftene har ulike strukturer, men en viktig likhet er at bedriftenes valgte struktur er hensiktsmessige, underbygger rekrutteringsprosessen og virker motiverende for ansatte. Konjunkturer har også en påvirkning på rekrutteringsprosessen da de presser Isehaug Kafeteria til å øke arbeidsstokken sin inn mot høysesong, dette finner vi ikke hos Borgen Advokatar. Kompetanse påvirker rekrutteringsprosessen allerede fra jobbanalysefasen. En likhet er at ingen av bedriftene har formell jobbanalyse, men begge utarbeider kravspesifikasjon. Selve

kravspesifikasjonen stiller svært ulike krav. Isehaug Kafeteria operer i lavt utdannet bransje, og stiller betydelig lavere krav enn Borgen Advokatar.

Når bedriftene rekrutterer, er rekrutteringsformer avgjørende for hvilke kandidater man får tak i. Vi ser en likhet i at begge bedriftene utnytter ekstern rekruttering. Videre ser vi en ulikhet i at Borgen Advokatar bruker headhunting i mye større grad enn Isehaug Kafeteria, og at Isehaug Kafeteria fokuserer mye på intern rekruttering, noe vi ikke finner igjen hos Borgen Advokatar.

En god employer branding påvirker rekrutteringsprosessen ved at arbeidsplassen fremstilles mer attraktiv. Vi ser likheter i at begge bedrifter har en god EB og drar nytte av omdømme i lokalmiljøet. En ulikhet vil være at EB kan fremstå som viktigere for Borgen Advokatar som har flere ansatte med høyere forventninger til arbeidsplassen. Arbeidsmiljø påvirker organisasjonskulturen som er en svært sentral faktor for mange arbeidssøkere. Vi ser likheter i at begge bedrifter vektlegger arbeidsmiljø, men Isehaug Kafeteria i noe større grad. Isehaug Kafeteria fokuserer på relasjoner som dannes. Til forskjell ser vi at Borgen Advokatar legger til rette for en mer selvstendig arbeidshverdag og individuell læringskurve, noe som virker hensiktsmessig i henhold til organisasjonsstrukturen.

Alt i alt kan vi konkludere med at det er mange ulike faktorer som spiller inn på en rekrutteringsprosess, og at forskjellene mellom to så ulike bedrifter ikke var så store som man skulle tro selv om de opererer i to vidt forskjellige bransjer. Videre ble vi positivt overrasket over hvor tett deler av prosessen er opp mot teorien, selv om de kanskje ikke målrettet har forsøkt dette.

6.2 Forslag til videre forskning

Studien vår er av kvalitativ tilnærming og er svært begrenset til bedriftene Isehaug Kafeteria og Borgen Advokatar. Ved videre forskning kunne det vært interessant å utvide perspektivet til flere aktører i bransjene for å se om våre kontaktvirksomheter er typiske for bransjen og om funnene kan generaliseres. Ved å utvide perspektivet til flere aktører i bransjen får vi også mulighet til å kartlegge likheter og ulikheter innad i bransjen. Dette kan for eksempel gjøres ved å bruke kvantitative metoder basert på våre kvalitative funn.

Hos Isehaug Kafeteria har vi tatt all rekruttering til grunn, men mesteparten av dette er ansettelse opp mot og under høysesong. Disse ansettelsesforholdene har korte tidsperspektiv. Det kunne vært

interessant å studert de faste ansatte nærmere, og kanskje funnet flere likhetstrekk med Borgen Advokatar på denne måten.

For ytterlige utviding av perspektiv kan man intervjuje kunder. Vi har sett på hvordan lederne og ansatte beskriver EB og de attraktive sidene hos bedriften. Det hadde vært interessant og se om dette stemte overens med kunders formeningar om bedriftene for å kartlegge styrker og svakheter fra et helt annet perspektiv.

7.0 Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven (2021). (2020, 23. juni) *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, og stillingsvern av 17 juni 2005 nr. 62. (Arbeidsmiljøloven)*. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven> [Hentet 23.4.2021]
- Arbeidstilsynet (2021). *Midlertidig ansettelse: sesongarbeid*. Tilgjengelig fra: <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/ansettelse/midlertidig-ansettelse/> [Hentet 23.4.2021]
- Arbeids- og sosialdepartementet (2020, 3. mars). *Kraftig økning i antall permitterte- og ledige*. Tilgjengelig fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/kraftig-okning-i-antall-permitterte-og-ledige/id2696567/> [Hentet 04.02.2021]
- Bolman L. & Deal T. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*, 6.utgave. Oslo, Gyldendal.
- Borgen (2021). Borgen Advokatar: *Om oss*. Tilgjengelig fra: <https://borgen.no/om-borgen-advokatar/> [Hentet 23.4.2021]
- Egerdal, Å. (2019). *HR boka*, 2. utgave. Oslo, Gyldendal.
- Egerdal, Å. (2020). 2020 HRM rekruttering. *Human Resource Management*. Tilgjengelig fra: https://hvl.instructure.com/courses/12808/files/984361?module_item_id=287169 [Hentet 08.03.2021]
- Eikesæth, B. (2020, 8. september). Businesspeople: *Feilansettelser er noe av det dyreste du gjør*. Tilgjengelig fra <https://blogg.businesspeople.no/feilansettelser-er-noe-av-det-dyreste-du-gjor> [Hentet 10.04.2021]
- Heggholmen K. (2014). *Fra drittdårlig til lærende lederskap*, 1.utgave. Bergen, Fagbokforlaget.

- Johansen, O., & Sætersdal, H. (2018). *HR og Personalledelse*. 1. Utgave. Vigmostad & Bjørke, Bergen.
- Proff.no (2021). *Borgen Advokatar AS*. Tilgjengelig fra: <https://proff.no/selskap/borgen-advokatar-as/stord/advokater-og-juridiske-tjenester/IGDBSSX07U6/> [Hentet 23.4.2021]
- Proff.no (2021). *Isehaug Kafeteria AS*. Tilgjengelig fra: <https://www.proff.no/selskap/isehaug-kafeteria-as/stryn/serveringssteder/IFMT7TQ0DRM/> [Hentet 23.4.2021]
- Statistisk Sentralbyrå (2021, 4. mars). *Stadig flere kvinner blant ledere*. Tilgjengelig fra: [Stadig flere kvinner blant ledere](#) [Hentet 27.03.2021]
- Statistisk Sentralbyrå (2021). *Kommunefakta*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/kommunefakta/stryn> [Hentet 23.4.2021]
- Statistikknett reiseliv (2020). *Norsk reiseliv i regionalt perspektiv*. Tilgjengelig fra: <https://www.statistikknett.no/> [Hentet 04.02.2021]
- Universitet i Oslo. (2018, 3. september). *Organisasjonsstruktur*. Tilgjengelig fra: <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INEC1820/h18/timeplan/3-org-struktur-inec1820-3sept-bb.pdf> [Hentet 05.05.2021]
- Stavanger Aftenblad. (2020, 14 juli). *To av tre nordmenn vil feriere i Norge i sommer: Et økende antall nordmenn planlegger for norgesferie i sommer, viser en ny undersøkelse fra Innovasjon Norge*. Tilgjengelig fra: <https://www.aftenbladet.no/okonomi/i/JokVgX/to-av-tre-nordmenn-vil-feriere-inorge-i-sommer> [Hentet 04.02.2021]
- Regjeringen. (2018, 4. september). *Arbeidsmiljøloven*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljoloven/id447107/> [Hentet 04.02.2021]

8.0 Vedlegg

8.1 Intervjuguide 1 - Ansatte

Intervjuspørsmål 1: Hva er din stilling?

Intervjuspørsmål 2: Hva gjorde at du søkte på denne stillingen?

Intervjuspørsmål 3: Hvordan ble du rekruttert i Isehaug Kafeteria / Borgen Advokatar?

Intervjuspørsmål 4: Ble du intervjuet/testet, og hvordan opplevde du dette?

Intervjuspørsmål 5: Hvilke forventninger hadde du til stillingen, og ble disse innfridd?

Intervjuspørsmål 6: Føler du at du oppfyller kompetanse-/ferdighetskravene stilt til din stilling? (På hvilken måte?)

Intervjuspørsmål 7: Hvordan synest du opplæringen var, og hvilke tiltak ble gjort for at du skulle få hjelp til å komme gjennom opplæringen?

Intervjuspørsmål 8: På hvilken måte kan opplæringen forbedres?

Intervjuspørsmål 9: På hvilken måte hadde du oppfølgingsmøte etter opplæring?

Intervjuspørsmål 10: Var det noen arbeidsoppgaver som var vanskeligere å lære enn andre, eller har du kontroll på alle arbeidsoppgavene?

Intervjuspørsmål 11: I hvor stor grad føler du deg selvlært?

Intervjuspørsmål 12: Hvordan føler du mottakelsen var blant ledelsen og de andre ansatte?

Intervjuspørsmål 13: Hva kjennetegner arbeidsmiljøet i Isehaug Kafeteria/Borgen Advokatar? Hva er bra med arbeidsmiljøet og hva kan eventuelt forbedres?

Intervjuspørsmål 14: Opplever du at mangfoldet har noen innvirkning på arbeidsmiljøet? Om ja, på hvilken måte?

Intervjuspørsmål 15: Hvordan føler du arbeidsplassen tilrettelegger for kompetanseutvikling?

Intervjuspørsmål 16: På hvilken måte ser du for deg en fremtid i bedriften?

8.2 Intervjuguide 2 - Ledelsen

Intervjuspørsmål 1: Hva gjør dere av forberedelser i forkant av en stillingsutlysning?

Intervjuspørsmål 2: Utarbeider dere jobbanalyse og kravspesifikasjon før utlysning?

Intervjuspørsmål 3: Hva har dere fokus på når dere utarbeider utlysningstekst?

Intervjuspørsmål 4: Hva trekker dere frem som positive trekk som gjør arbeidsplassen mer attraktiv? Hvorfor er disse trekkene attraktive?

Intervjuspørsmål 5: Hvor ofte utlyser dere ledig stilling?

Intervjuspørsmål 6: Bruker dere både intern og ekstern rekruttering, på hvilken måte?

Intervjuspørsmål 7: Hvilke kanaler bruker dere til utlysning?

Intervjuspørsmål 8: Hvilke seleksjonsmetoder opererer dere med?

Intervjuspørsmål 9: Hvordan unngår dere diskriminering under utvelgelse av kandidater og under intervju?

Intervjuspørsmål 10: Hvordan vektlegger dere hensyn til mangfold når dere rekrutterer?

Intervjuspørsmål 11: Hvilke ferdigheter/kompetanse vektlegger dere under utvelgelse av en kandidat?

Intervjuspørsmål 12: Hvilke personlige egenskaper verdsetter dere ved rekruttering?

Intervjuspørsmål 13: Hva er utfordrende ved å velge rett person til rett stilling?

Intervjuspørsmål 14: Hva gjør dere for å forhindre feilrekruttering?

Intervjuspørsmål 15: Har dere opplevd feilrekruttering? Hvilke konsekvenser hadde dette og hvordan håndterte dere dette?

Intervjuspørsmål 16: Er prøvetid noe dere tar hensyn til under ansettelsesfasen, hvordan?

Intervjuspørsmål 16: Hvordan tar dere imot en nyansatt? (Opplæring, oppfølging, mottakelse, integrering, forventningsavklaring)

Intervjuspørsmål 17: Hvordan opplever du at nyansatte blir integrert i arbeidsmiljøet? Kan du komme med eksempler?

Intervjuspørsmål 18: Hva kjennetegner deres organisasjonsstruktur, og hvordan påvirker det rekrutteringsprosessen?

Intervjuspørsmål 19: Hvordan påvirker deres lokasjon mulighetene for rekruttering?

Intervjuspørsmål 20: Hva mener du er det viktigste for å lykkes med en rekrutteringsprosess i Isehaug Kafeteria/Borgen Advokatar?