

Hvordan å rekruttere og velge ut de rette ansatte – følger organisasjoner en god strategi for dette?

Morten Røstberg og Magnus Rikheim Engeset

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - November 2016

Forord

Tiden er gått, og en oppgave er blitt til. Starten på dette var at vi selv ønsket å lære mer om rekruttering og utvelgelse av ansatte. Det har vi gjort. Vi har videre ønsket å forske på og formidle kunnskap om rekruttering og utvelgelse av ansatte. Det tror vi at vi har gitt et lite bidrag til.

Vi vil takke Turid Moldenæs som veileder for tålmodighet og en effektivitet uten sidestykke med hensyn på tilbakemeldinger og veiledning. Når vi har satt kursen ut i en fjern periferi så har hun dratt oss inn igjen.

Takk til tålmodig familie som har latt oss holde på og som har hjulpet til, og takk til Maria og Gaute for hurtigkorrektur da vi trodde at vi nærmet oss slutten; det var fint å se at vi hadde mer som vi kunne forbedre.

Takk til Tromsprodukt, vår arbeidsplass, som har latt oss bruke tid og lokaler for å komme oss gjennom Masteroppgaven.

Og ikke minst en stor takk til Troms Kraft og Troms Kraft Nett og til Tromsø kommune og Vann og avløp for at vi har fått lov til å undersøke hvordan dere jobber og hvordan dere rekrutterer og velger ut ansatte

Da gjenstår det bare å lese om rekruttering og utvelgelse!

14. November 2016

Morten Røstberg og Magnus Rikheim Engeset

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Kapittel 1 Innledning	7
1.1 Bakgrunn, formål og problemstilling	7
1.2 Begrep og avklaringer	9
1.2.1 Strategi.....	9
1.2.2 Konteksten for undersøkelsen.....	9
1.2.3 Hva er en organisasjon	9
1.3 Presentasjon av organisasjonene.....	11
1.4 Våre forventninger ved start	17
Kapittel 2 Teorier om organisasjoner, rekruttering og utvelgelse	19
2.1 Valg av teori	19
2.2 Mintzbergs typologier og organisasjonens omgivelser	20
2.3 Situasjonsteori	21
2.4 Collins og Kehoes rekrutteringsmodell	23
2.5 Hva er rekruttering og utvelgelse?	25
2.6 Variabler for oppgaven.....	26
Kapittel 3 Metode og oppgavedesign	27
3.1 Valg av metode	27
3.2 Undersøkellesdesign	28
3.3 Valg av undersøkelsesobjekter	28
3.4 Valg av informanter	29
3.5 Datainnsamling.....	29
3.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	32
Kapittel 4 Hvilken situasjon er organisasjonen i, og hvilke valg gjør den?	35
4.1 Omgivelser og oppgavekompleksitet.....	35
4.1.1 Troms Kraft og Troms Kraft Netts omgivelser og oppgavekompleksitet	35
4.1.2 Tromsø kommunes og Vann og avløps omgivelser og oppgavekompleksitet.....	39
4.2 Hva kjennetegner rekrutterings- og utvelgesstrategiene til organisasjonene?	41
4.2.1 Hvordan rekrutterer Troms Kraft og Troms Kraft Nett, og hvordan velger de ut ansatte?	41
4.2.2 Hvordan rekrutterer Tromsø kommune og Vann og Avløp, og hvordan velger de ut ansatte?.....	45
4.3 Hvorfor har de valgt disse strategiene?.....	50
4.4 Er strategiene tilpasset situasjonen som organisasjonen er i?.....	53
4.5 Drøfting av samvariasjon.....	57
Kapittel 5 Oppsummering, konklusjonen og veien videre.....	59

5.1	Oppsummering.....	59
5.2	Kritikk av modellene til Collins og Kehoe og Mintzbergs typologier	62
5.3	Konklusjon	64
5.4	Videre forskning.....	65
	Litteraturliste	67
	Vedlegg - intervjuguider	71

Kapittel 1 Innledning

1.1 Bakgrunn, formål og problemstilling

Organisasjoner trenger de rette folkene for at jobben skal bli gjort bra. Hva er grunnen til at noen får tak i rett person til rett jobb, mens andre ikke får dette til? Har en organisasjon en strategi når de skal ut å rekruttere og velge ut folk, eller er det mest planløse akutte behov som skal løses?

At organisasjoner leverer forskjellige resultater basert på hvem de har ansatt er bekreftet gjennom mye forskning, helt tilbake til Frederick Taylor (1911). En god modell og gode verktøy for rekruttering og utvelgelse av ansatte til en organisasjon er det gjort mindre forskning på (Grimsø 2004, Collins og Kehoe 2009, Breugh 2013).

Formålet med denne oppgaven har vært å få bedre kunnskap om verktøy og modeller for å gjennomføre rekrutterings- og utvelgelsesprosesser. Det har vi gjort gjennom en studie av hvordan Tromsø kommune ved Vann- og avløpsetaten (Vann og Avløp) og Troms Kraft ved datterselskapet Troms Kraft Nett (TKN), gjennomfører sine rekrutterings- og utvelgelsesprosesser av nye ansatte.

Vi mener at disse organisasjonene er godt egnet for en studie av rekrutterings- og utvelgelsesprosesser på grunn av at 1) vi mener at det er viktig å studere både en stor offentlig organisasjon og en stor privat organisasjon for sammenlikning og 2) vi vil bidra med kunnskap spesielt til hvordan offentlige organisasjoner rekrutter og velger ut ansatte. Offentlig sektor er stor i Tromsø og i Norge, og at vi tror at det er rom for forbedringer med hensyn på hvordan de får inn nye ansatte.

Vi har ønsket å finne ut om de har klare strategier på området, bakgrunnen for de valgte strategiene, hvordan disse valgene er begrunnet og om de er tilpasset de særegne trekkene ved de to organisasjonene – som oppgavene de utfører og de omgivelsene de opererer i.

Med dette som bakgrunn har vi formulert følgende problemstilling:

Hva kjennetegner Troms Kraft Netts og Vann og avløps rekrutterings- og utvelgelsesstrategier, og hvordan ser vi variasjoner mellom disse? Hvorfor har de valgt disse

bestemte strategiene, og er strategiene tilpasset den situasjonen de to organisasjonene befinner seg i?

Vi har valgt vår problemstilling for å øke kunnskapsnivået om rekruttering og utvelgelse av ansatte til organisasjoner, og vi håper på å finne ut om det er noen strategier som fungerer bedre enn andre. Vi mener at dette kan forbedre organisasjoner og resultatene dere.

Lars Buseth og Andre Skrivervik skrev i 2010 en masteroppgave ved Universitet i Tromsø om mye av det samme temaet som vi skriver om. De gjorde i arbeidet med sin oppgave en omfattende litteraturstudie og kom fram til at det ikke var gjort mye forskning på områdene rekruttering og utvelgelse på organisasjonsnivå. Deler av dette understøttes også av James Breugh (2013) om at det finnes flere fragmenterte modeller om rekruttering, men ingen stor, inkluderende teori om rekrutteringsprosessene. Der Buseth og Skrivervik i stor grad gjorde undersøkelser på øverste nivå i organisasjonene har vi ønsket å se variasjon på lavere nivå, mellom avdelinger, og å få informasjon fra ansattrepresentanter om deres oppfatninger.

Området rekruttering og utvelgelse er ikke helt tomt for forskning. Blant andre Fredriksen og Sørebo (2013) forsket på varehandel som egen sektor og hvordan man best mulig kan gjennomføre rekruttering av arbeidskraft her. De beskriver en “...strategisk forankret rekrutteringsprosess” som på mange måter er en praktisk oppskrift på hvordan å vurdere behov og hvordan rekruttering kan gjennomføres strategisk i varehandelen. Vi ønsker å gå et lag lenger ned og finne ut mer av hva som finnes av mer generelle teorier og modeller. Vi mener at generell situasjonsteori går bakenfor det laget som Fredriksen og Sørebo skriver om, og vi mener at en modell om strategisk rekruttering og utvelgelse av ansatte som Christopher J. Collins og Rebecca Kehoe kom med i 2009 er verdt å undersøke i dette arbeidet. Vi vil utdype teorivalg videre i kapittel 2.

Vi har også lagt inn et element hvor vi ser på forskjellen i hvordan Vann og avløp hos Tromsø kommune og Troms Kraft Nett rekrutterer. Når vi ser på denne forskjellen så ser vi spesielt på forskjellen i hvordan de rekrutterer og velger ut ingeniører.

Det finnes forskjellige objektive måter som over tid kan måle resultatene av rekruttering og utvelgelse av ansatte. Eksempelvis kan en sammenligne de økonomiske resultatene til ulike

foretak innen samme sektor, sjekke mot rekrutterings- og seleksjonsstrategi og kontrollere for andre variabler Dette har blant annet Donaldson (2001) og Lawrence og Lorch (1967) gjort i sin forskning. Oppgaven her er i liten grad rettet mot dette. Vi vil kutte det ned til en mer subjektiv tilbakemelding, nemlig om organisasjonene selv er fornøyd med de ansatte de har og om de fyller funksjonene som organisasjonene etterspør.

1.2 Begrep og avklaringer

Noen av rammene i oppgaven og begrepene vi bruker ønsker vi å få definert og avklart så tidlig som mulig.

1.2.1 Strategi

Vi ønsker å finne ut om organisasjonene vi undersøker har en strategi i rekrutterings og utvelgesarbeidet sitt. Vi har funnet en definisjon av strategi som vi mener at er enkel, god og som vi kan jobbe med i denne oppgaven:

“Strategy is the long-term direction of an organisation” (Johnson med flere 2011: 3)

Denne definisjonen er ganske enkel, og den har i seg tre elementer: Langsiktighet, retning og organisasjon.

Vi har vurdert det slik at strategi bør, men ikke nødvendigvis må, være skrevet ned, men at det må være en organisasjons overordnede langsikte plan. Den må også være laget for å vise en vei som organisasjonen skal følge (Johnson med flere 2011). Vi mener i tillegg at en strategi bør være kjent, implementert og virksom for å ha en funksjon.

1.2.2 Konteksten for undersøkelsen

Konteksten for denne undersøkelsen, det vil si området som vi skal undersøke, er i utgangspunktet Troms Kraft og Tromsø kommune. Nærmere bestemt vil konteksten være hvordan rekruttering og utvelgelse av ansatte foregår hos Troms Kraft ved TKN med to avdelinger og Tromsø kommune ved Vann og avløp. Vi vil i kapittel 5 se mer på hvilket *gyldighetsområde* vi mener at oppgavens resultat vil dekke.

1.2.3 Hva er en organisasjon

I denne oppgaven vil ta for oss to organisasjoner hvor den ene er offentlig styrt (en kommune), og den andre er privat styrt (et aksjeselskap). Grunnen til dette er at vi ønsker å se om denne forskjellen påvirker strategi for rekruttering og utvelgelse av nye ansatte. Vi vil derfor presentere hvordan en offentlig organisasjon og et privat aksjeselskap (vanligvis) er organisert.

Jacobsen og Thorsvik omtaler en organisasjon som et sosialt system som bevisst er konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål (Jacobsen og Thorsvik 2013:18). Vi vil ha denne definisjonen med oss videre i oppgaven når vi skriver om organisasjoner.

Offentlige organisasjoner er spesielle fordi de ledes av folkevalgte representanter og må dermed forholde seg til offentlige valgte grupper i sentrale posisjoner. De blir også betegnet som multifunksjonelle da de må ta hensyn til flere og også ofte motstridende oppgaver internt i organisasjonen. De må også ivareta demokratiske verdier med bakgrunn i flertallsstyre, men også verne om minoriteter og representativitet (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Private aksjeselskap skal styres i henhold til Lov om aksjeselskap (Lov-1997-06-13-44). I loven står det blant annet at eiere av et aksjeselskap ikke har personlig ansvar for selskapets forpliktelser og gjeld. Et aksjeselskaps høyeste organ skal være en Generalforsamling som er satt sammen av aksjeeiere mens forvaltningen av selskapet hører under styret. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av virksomheten og tilsyn med daglig ledelse. Selskaper med mer enn 200 ansatte skal også ha en Bedriftsforsamling som blant annet fører tilsyn med styret.

Formålet for private bedrifter er i stor grad å generere økonomisk overskudd til eiere, mens en offentlig organisasjon ikke har denne funksjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013) trekker inn at også private organisasjoner i økende grad må ivareta grupper med motstridende meninger, verne om minoriteter og rette seg etter offentlige lover og regler. Det er i tillegg en økende grad av fokus på at også private organisasjoner skal ta et samfunnsansvar, ansvar for ansatte og bidra til fellesskapet (Jacobsen og Thorsvik 2013).

I den grad private organisasjoner trekker mot det offentliges samfunnsansvar er det imidlertid også trender innen offentlig sektor der man tar inn effektiviseringsprinsipper som har sitt opphav i det private. Eksempelvis ved innføring av New Public Management i offentlig

sektor med bruk av ledelsesprinsipper fra privat sektor. De senere år er det imidlertid også tendenser til at denne trenden har avtatt (Byrkjeflot 2008).

Det er med andre ord studier og forskning som peker mot at offentlige og private organisasjoner nærmer hverandre i hvordan de ledes og er bygd opp, og man ser at forskjellene er i ferd med å viskes ut på noen områder (Jacobsen og Thorsvik 2013).

1.3 Presentasjon av organisasjonene

Troms Kraft

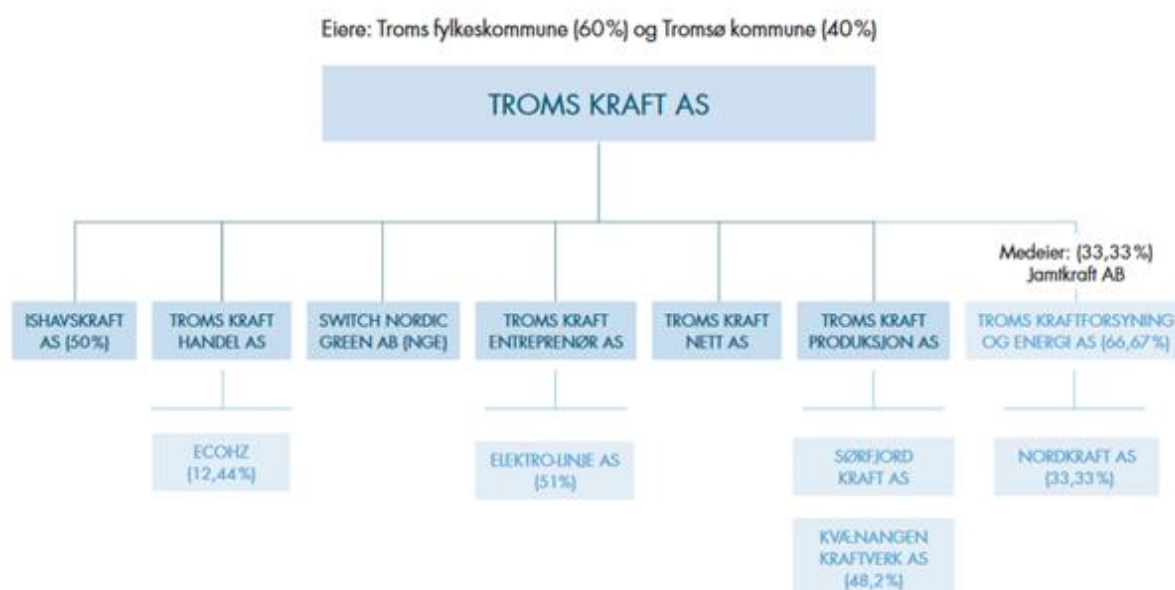
Troms Kraft AS er et kraftselskap med hovedkvarter i Tromsø, og det er eid av Troms Fylkeskommune (60%) og Tromsø kommune (40%). Historien til Troms Kraft kan spores tilbake til 1898 med etablering av Tromsø Elektrisitetsverk, men nåværende eierskapssystem er i stor grad fra 1972 med sammenslåinger som lagde Troms Kraftforsyning.

I 2015 leverte Troms Kraft 1184 GWH av egenprodusert energi. Dette tilsvarer energiforbruket til ca 59.000 husstander. Oppgavene til Troms Kraft er å produsere, distribuere og selge kraft. Dette gjør de blant annet gjennom fem heleide datterselskap:

- Troms Kraft Produksjon AS
- Troms Kraft Nett AS (TKN)
- Troms Kraft Entreprenør AS (TKE)
- Troms Kraft Handel AS
- Switch Nordic Green AB. (Switch Nordic Green AB het tidligere Kraft & Kultur, og omsetter fornybar energi i Sverige og Finland)

Troms Kraft har også eierandeler i Ishavskraft (50%) og i Troms Kraftforsyning og Energi AS (67%). Troms Kraft har de siste årene foretatt en stor omorganisering og gått fra eierinteresser i 60 selskaper til i dag å ha eierinteresser i 17 selskaper. Troms Kraft Nett (TKN) og Troms Kraft Entreprenører (TKE) har gjennomgått store endringer i 2015 med sikte på at Troms Kraft selv skal gjøre flest mulig av egne oppgaver gjennom TKN, og at TKE fra juli 2016 skal styrke sin konkurransevne i det eksterne markedet (Troms Kraft årsrapport 2015).

Troms Kraft har ved utgangen av 2015 384 medarbeidere hvorav 24 er lærlinger.



Troms Kraft som konsern, og også TKN, har vært gjennom en turbulent periode de siste årene. I 2010 ble det avslørt at leder av bedriftsforsamlingen hadde leid inn et konsulentbyrå for å påvirke eierne av Troms Kraft, samt at Troms Kraft ga økonomisk støtte til Senterpartiet, og i november 2011 ble det også klart for Troms Kraft at de hadde et negativt avvik på mellom 1,2 milliarder og 1,8 milliarder kroner i regnskapet i datterselskapet Kraft og Kultur (Troms Kraft årsrapport 2012, Nygaard 2013). Denne siste saken er per november 2016 ennå ikke avsluttet, og den har også i stor grad påvirket endringer i organisasjonen de siste årene.

Troms Kraft Nett

Troms Kraft Nett AS er et kraftnettselskap, heleid av Troms Kraft AS. Selskapets hovedoppgave er “... å tilrettelegge for at markedet får tilgang på miljøvennlig fornybar energi. Gjennom vårt nett distribuerer vi 3.000 millioner kWh til 70.600 kunder. Og døgnet rundt – hele året - sørger våre medarbeidere for at nettet til enhver tid leverer stabil strøm.” (<http://www.tromskraft.no/om/selskap/tkn>).

Selskapet utvikler, overvåker og vedlikeholder et kraftnett på til sammen 10.000 km i 15 kommuner i Troms (www.tromskraft.no). I 2014 hadde Troms Kraft Nett en omsetning på ca

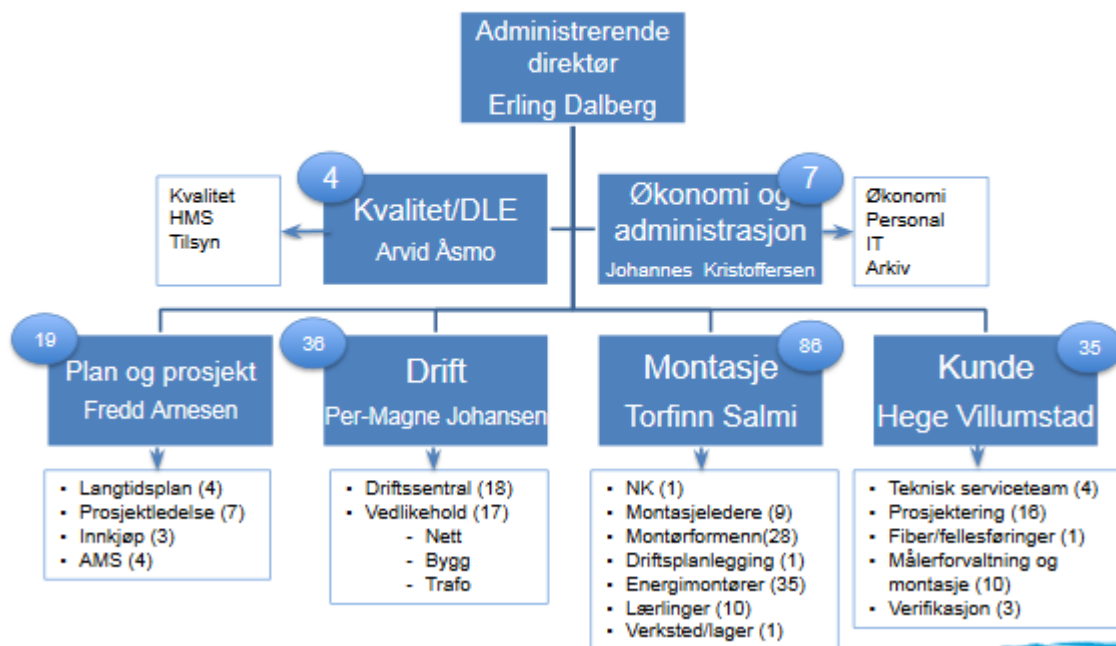
550 millioner (www.regnskapstall.no). Troms Kraft Nett har ca 188 medarbeidere og har 6 forskjellige avdelinger (se organisasjonskart).

TKN har monopol på distribusjon av kraft innenfor sitt område (www.tromskraft.no). Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) er tilsynsmyndighet for at TKN etterlever Energiloven (LOV-1990-06-29-50) og Energilovforskriften (FOR-1990-12-07-959) (www.nve.no).



Troms Kraft Nett AS

188 medarbeidere – 184,4 årsverk



Vi har undersøkt hvordan Troms Kraft Nett generelt rekrutterer og velger ut nye ansatte, men vi har også sett spesielt på hvordan *avdeling for Plan og prosjekt* og *avdeling Montage* gjør dette arbeidet. Hos *Plan og prosjekt* (videre i oppgaven benevnt som *Plan*) har de totalt 18 ansatte. Disse har i stor grad høyere utdanning som ingeniører (bachelor og master), og en eller to ansatte med økonomisk bakgrunn. Hos *Plan* er de ansatte fordelt på *Langtidsplan*, *Avanserte Måle- og Styringssystemer (AMS)*, *Innkjøp* og *Prosjektledelse* (se organisasjonskart), og hver av disse enhetene har en teamleder. Arbeidsoppgavene hos

planavdelingen er i stor grad å se på langsiktige utviklingstrekk i kraftnettet, samt at de er prosjektledere når Troms Kraft Nett skal gjennomføre store byggeprosjekter.

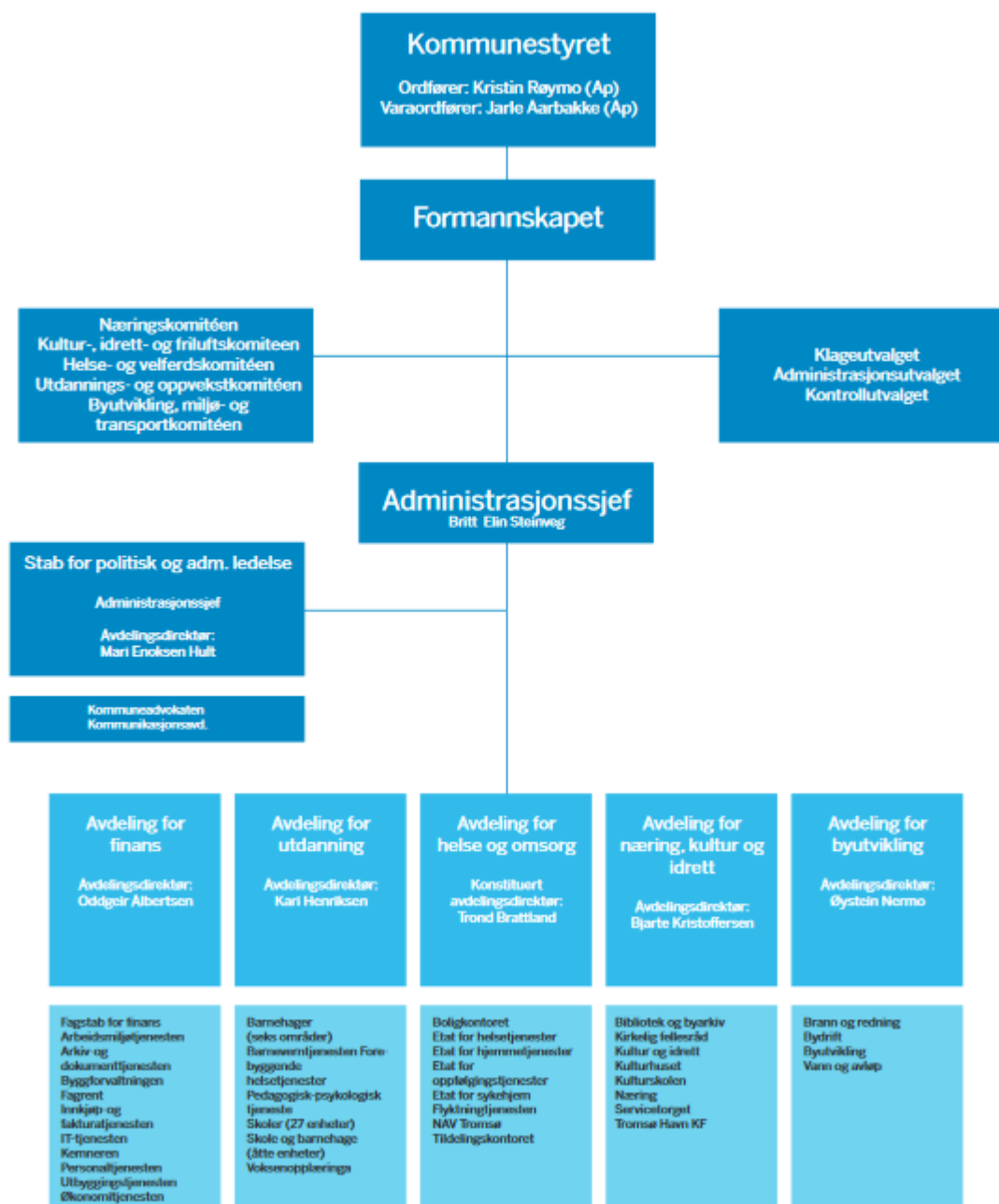
Hos avdeling *Montasje* har de totalt 86 ansatte. Disse har i stor grad fagbrev som elektromontør eller gjennomført teknisk fagskole. Noen av de ansatte har høyere utdanning. De forskjellige stillingstypene hos Montasje er: Nestkommanderende, montasjeledere, montørformenn, montører, driftsplanlegger, lærlinger og en person som jobber på verksted (se organisasjonskart). Avdelingsleder forteller at han har direkte ansvar for montasjeledere, mens montasjeledere igjen har personalansvar for montører og lærlinger.

Bemanning hos TKN styres primært av bedriftens egne valg, men TKN er også styrt av Energilovforskriften (FOR-1990-12-07-959) og Energiloven (LOV-1990-06-29-50) med hensyn på krav til bemanning og et selskap som får lov til å levere energi i Norge.

Tromsø kommune

Tromsø kommune er Nord-Norges største kommune i folketall med sine 72000 innbyggere. Av innbyggerne i Tromsø er over 7000 kommunalt ansatt. Dette gjør kommunen til en av de største arbeidsgiverne i Nord-Norge, og det jobbes kontinuerlig med rekruttering av ansatte til forskjellige stillinger. Tromsø kommune har i følge egne nettsider 85 ulike tjenester og enheter. Dette innebærer at de også har et stort mangfold av stillinger og rekrutterer i et svært bredt spekter (www.tromso.kommune.no).

Organisasjonskart Tromsø kommune.



Vann og avløp ligger under Avdeling for byutvikling.

Enhet for vann og avløp

Vi har videre valgt å undersøke Tromsø kommunes enhet for Vann og Avløp. Enhetens oppdrag er å ivareta kommunens vann- og avløpssystem, herunder vannforsyning, avløpshåndtering og overvannshåndtering. Vannlevering og avløpshåndtering i Norge og i Tromsø kommune er i stor grad en monopolsituasjon (Tromsø kommune1, LOV-

2012-03-16-12). Vann og avløp har utarbeidet en hovedplan de jobber ut fra som strekker seg over perioden 2015 - 2030 (Hovedplan Vann og avløp 2015 – 2030, Tromsø kommune).

VA-sjefen forteller at det per mai 2016 er 75 ansatte i Vann og Avløp hvorav 25 av disse er ingeniører med spesialisering innen vann- og avløpsfag. Blant de øvrige ansatte er det rørleggere, administrasjonsmedarbeider, personal- og HR-funksjon, samt andre faglærte innen vann og avløp hvor noen har teknisk fagskoleutdanning. Snittalderen i enheten er 51 år hos mennene og noe lavere hos kvinnene. Der er imidlertid få kvinner som jobber i enheten.

Vann og avløp er delt opp i en *driftsavdeling*, en *plan- og utbyggingsavdeling* og en *kundeserviceavdeling*. VA-sjef forteller at de har valgt å gruppere/organisere sin virksomhet på denne måten, for på en best mulig måte å gjennomføre de varierte oppgavene som organisasjonen har. På ingeniørsiden skiller de mellom ingeniører som fungerer som *planleggere*, driftingeniører som er *gjennomførere* og prosjektingeniører som *prosjektledere*. *Planleggere* jobber med langsiktige planer, byutvikling og er mest aktive i forprosjekter, *Gjennomførere* jobber med daglig drift og vedlikehold, mens *prosjektlederne* har ansvar for prosjekter med de forskjellige prosessene det medfører, herunder dialog med entreprenører, budsjett- og kostnadsoppfølging, utvikling, jus og liknende.

Rørleggere utdannet gjennom videregående skole får ikke opplæring på kommunaltekniske standarder. Derfor har Vann og Avløp ikke tilbud om læretid for rørleggerlærlinger. I stedetfor gjennomgår nye rørleggere hos Vann og avløp en intern opplæring for å lære de kommunale standardene.

I samtale med VA-sjef blir vi fortalt at enheten har en turn-over-rate for alle ansatte på ca 5% i perioden 2008 til 2015, noe de opplever som tilfredsstillende. De vil imidlertid de neste par årene oppleve at 10 - 15 ansatte ingeniører går av med pensjon. Da disse har lang erfaring og høy kompetanse vil enheten dermed møte en utfordring med å fylle disse stillingene med tilsvarende kompetanse.

1.4 Våre forventninger ved start

I vår første kontakt med Tromsø kommune og med Troms Kraft hadde vi ennå ikke vurdert aktuelle avdelinger/datterselskaper til oppgaven, men vi hadde noen forventninger til organisasjonene.

Forventningene våre var at Tromsø kommune ville ha en byråkratisk oppbygging, da det er en stor, offentlig institusjon. Vi trodde at sakskompleksiteten ville være variabel med hensyn på type arbeid som gjennomføres i forskjellige avdelinger og at Tromsø kommune opererer i relativt stabile omgivelser. Bakgrunnen for det siste er at vi forventet at Tromsø kommune i liten grad er i en konkurransesituasjon om oppgavene som den utfører og at det derfor ikke er store endringer i omgivelsene. Vi hadde også en tanke om at lønn ikke ville være et viktig rekrutteringselement da vi antok at kommunale lønninger ikke ville være på nivå med lønninger i det private næringslivet som konkurrerer om de samme ansatte.

Vi hadde forventninger om at Tromsø kommune ville ha en rekrutteringsstrategi, men vi var usikre på hvor godt den ville være implementert nedover i den store organisasjon.

For Troms Kraft AS antok vi at omgivelsene som konkurranseelement kunne spille inn, og at lønn ville være en positiv konkurransefaktor. Vi antok også at Troms Kraft kunne ha en utfordring med omdømmet sitt etter blant annet *Kraft og kultur*-saken og saken med støtte til blant annet Senterpartiet.

Når det gjelder organisasjonsstrukturen til Troms Kraft forventet vi at den ville være mindre byråkratisk enn hos Tromsø kommune og mer fleksibel med henhold til å gjøre endringer ettersom miljøet endret seg. Også her antok vi at oppgavekompleksiteten ville være noe variabel, men ikke i samme omfang som hos Tromsø kommune.

Som et stort konsern så hadde vi også forventninger til at Troms Kraft hadde en overordnet rekrutteringsplan, og vi hadde også forventninger til at TKN ville ha en tilsvarende plan og at de hadde en strategi med hensyn på utvalg av nye ansatte.

Vi vil nå over i neste kapittel og presentere teoriene som vi har brukt i oppgaven.

Kapittel 2 Teorier om organisasjoner, rekruttering og utvelgelse

I dette kapitlet vil vi presentere:

2.1 Valg av teori.

2.2 Henry Mintzbergs teori om typologier samt avledede modeller om omgivelsers påvirkning på organisasjoner.

2.3 Situasjonsteori, først og fremst slik Lex Donaldson beskriver den.

2.4 Christopher J. Collins og Rebecca Kehoes modell for rekruttering og utvelgelse av ansatte.

2.5 Vi vil også kort presentere hva vi mener med *rekruttering* og *utvelgelse*

2.6 Variabler for oppgaven

2.1 Valg av teori

Det finnes mange teorier og mye strukturert arbeid som er gjort om ansattes incentiver for valg av arbeidsplass, mens rekruttering og utvelgelse av ansatte sett fra bedriftsnivå i liten grad er dekket av forskning og teorier (Collins og Kehoe 2009:209, Buseth og Skrivervik 2010, Breaugh 2013). Vi hadde selv som utgangspunkt for oppgaven at forskjellige typer organisasjoner burde ha forskjellige måter å planlegge og gjennomføre rekruttering og utvelgelse av ansatte på. Vi trodde også at dette ville være avhengig blant annet av størrelse på organisasjon, hva organisasjonen jobber med og tilgang til mulige ansatte.

Situasjonsteori er i stor grad basert på antakelsene om at det ikke finnes én universell teori som passer alle organisasjoner (Donaldson 2001, Collins og Kehoe 2009), og vi vil bruke situasjonsteori som et perspektiv eller en linse for å se på rekruttering og utvelgelse av ansatte. Vi mener også at Collins og Kehoes (2009) modell for forskjellige typer rekrutteringsstrategier for ulike bedrifter forhåpentligvis kan være et tilskudd her. Collins og Kehoe baserer sin modell på situasjonsteori, og hvis deres modell kan bidra til at organisasjoner gjennomfører gode ansettelsler, så mener vi at det er fruktbart å prøve modellen ut.

Både situasjonsteori som Donaldson (2001) presenterer og modellen til Collins og Kehoe (2001) har røtter til tidligere teorier om hvordan omgivelser påvirker organisasjoner og deres

strukturer. Vi vil gå tilbake til Henry Mintzberg for å få litt mer innsikt før vi går videre i oppgaven.

2.2 Mintzbergs typologier og organisasjonens omgivelser

Henry Mintzberg (1979) skiller mellom organisasjoner ut fra hvilke formelle strukturer de har, eller såkalte strukturelle typologier. Han deler en organisasjon opp i flere deler av ansatte, med en *operativ kjerne*, *en mellomledelse*, *en teknostruktur*, *en støttestruktur* og *en toppledelse*. Alt etter hvordan disse er posisjonert i forhold til hverandre danner de ulike utforminger av organisasjoner. Mintzberg velger videre å dele organisasjoner i ulike typer: *Entreprenørorganisasjoner*, *maskinbyråkrati*, *profesjonelle byråkrati*, *ad-hoc-krati* (*senere endret navn til innovative organisasjoner* (Jacobsen og Thorsvik 2013)) og *divisjonaliserte organisasjoner*.

Mintzberg begrunner bruken av disse idealtypene med at de kan settes sammen som LEGO-klosser, dvs. at man kan koble elementer fra de ulike idealtypene og få ulike kombinasjoner som igjen er mer tilpasset den situasjon som organisasjonene faktisk befinner seg i. Mintzberg skriver at organisasjonene ofte ikke er balanse, men at de blir påvirket av flere forhold hele tiden med forskyvninger mellom de ulike parameterne. Dette medfører at det oftere er ubalanse enn balanse i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Mye av organisasjonsforskningen som har kommet etterpå er forankret i disse typologiene, og de blir også trukket frem i forbindelse med omgivelsesteori og beskrivelsen av de *tekniske omgivelsene* som organisasjoner befinner seg i. Jacobsen og Thorsvik (2013) presenterer en modell for de tekniske omgivelsene hvor Mintzbergs typologiinnndeling er styrende for hvordan organisasjoner “bør” være tilpasset situasjonen.

Klassifisering av omgivelser etter grad av endring:

		Omgivelser er:	
		Stabile	Dynamiske
Omgivelser er:	Homogene	Maskinbyråkrati	Entreprenørorganisasjon
	Heterogene	Divisjonisert struktur	Profesjonelt byråkrati Ad-hoc-krati (divisjonisert)

Jacobsen og Thorsvik (2013)

I tillegg til de tekniske omgivelsene presenterer Jacobsen og Thorsvik (2013) *de institusjonelle omgivelsene*. Disse skiller seg fra de tekniske ved at de i større grad tar for seg hvordan organisasjoner oppfattes i omgivelsene. De viser til verdier, normer og forventinger fra omgivelsene. Med dette menes kulturelle forhold i omgivelsene, da ekstern kultur påvirker organisasjonens legitimitet, med andre ord hvordan den blir oppfattet og akseptert av omgivelsene.

2.3 *Situasjonsteori*

Situasjonsteori er en linse eller et perspektiv som kan brukes for å studere og analysere organisasjoner. Istedenfor å tenke at det finnes én universell teori om hvordan en organisasjon fungerer så er essensen i situasjonsteori at en organisasjon tilpasser seg viktige elementer som påvirker situasjonen som organisasjonen er i på det aktuelle tidspunktet. Dette inkluderer spesielt miljøet som organisasjonen befinner seg i, størrelsen på organisasjonen og organisasjonens strategi, men generelt er ”... a contingency [...] any variables that moderates the effect of an organizational characteristic on organizational performance.” (Donaldson 2001:7). Det vil si at en betingelse i utgangspunktet er hvilken som helt variabel som påvirker organisasjonens karakter, og som igjen påvirker en organisasjons ytelse.

I strukturell situasjonsteori er fokus på at organisasjoner må endre seg i takt med endrede situasjoner, det vil for eksempel si at om bedriften endrer størrelse eller har endringer i omgivelsene sine så må også de interne strukturene endres (Donaldson 2001). Mye av dette er det likt Mintzbergs typologier og fokuset på omgivelser som vi allerede har presentert.

Det er i hovedsak to situasjonsteorier om organisasjoners strukturer. Det er organisk teori og byråkratisk teori (Donaldson 2001: 21).

I *organisk teori* er det en én-dimensjonell kjede fra mekanisk struktur for oppgaver som ikke krever mye usikkerhet (ofte gjennomføring av oppgaver hvor det ikke er store teknologiske eller markedsendringer) til en organisk struktur hvor det er mye usikkerhet (store endringer i teknologi eller marked). I en mekanisk struktur med liten usikkerhet rundt oppgaver som skal utføres vil avgjørelser typisk bli tatt av høytstående ledere som sitter sentralt i organisasjonen, mens i en organisk struktur med mye usikkerhet rundt oppgavene vil avgjørelser typisk bli tatt av ansatte som utfører oppgavene på lavest mulig nivå (Donaldson 2001:21-23, Lawrence og Lorch 1967:40). Lawrence og Lorch er også opptatt av at dette i stor grad gjelder for avdelinger, undergrupperinger i en organisasjon, og nødvendigvis ikke for organisasjonen som en helhet (Lawrence og Lorch 1967).

I *byråkratisk teori* er det en én-dimensjonell kjede fra ikke-byråkratisk struktur til byråkratisk struktur. Skillet går her med at toppledelsen styrer de ansatte direkte i den ubyråkratiske (enkle) strukturen til at de styrer gjennom jobbeskrivelser og regler i den byråkratiske strukturen. Den ubyråkratiske/enkle modellen passer typisk til en liten bedrift hvor toppledelsen har mye direkte kontakt med de ansatte (Donaldson 2001:22-24). For store bedrifter vil det på bedriftsnivå være nødvendig å ha en byråkratisk struktur for å være tilpasset situasjonen sin. Toppledelsen i en stor bedrift som har forskjellige oppgaver vil ikke kunne følge opp all informasjonen som kommer gjennom bedriften, og myndighet må kunne delegeres i et linjesystem med ledere på forskjellige nivå for at bedriften skal kunne være tilpasset omgivelsene sine. Dette er typisk i en byråkratisk modell (Donaldson 2001).

Der Mintzberg (1979) bruker *balanse* som begrep for hvordan organisasjonen utvikler seg i forhold til omgivelsene så skriver blant annet Lex Donaldson (2001) og Lawrence og Lorch (1967) at organisasjoner må *tilpasse* seg situasjonen som de er i, og at dette noe av det viktigste med situasjonsteori; en organisasjon må endre seg om det skjer endringer i strategi, størrelse, omgivelser, saker den jobber med eller andre betingelser som organisasjonen er avhengig av (Donaldson 2001, Lawrence og Lorsch 1967). En bedrift som ikke er tilpasset situasjonen den er i vil tape mot andre bedrifter som har klart å tilpasse seg. Dette er en kontinuerlig prosess (Donaldson 2001).

Vi mener at begrepene å være tilpasset som Donaldson bruker og å være i balanse som Mintzberg er såpass like at vi ikke vil skille mellom dem.

2.4 Collins og Kehoes rekrutteringsmodell

I artikkelen "*Recruitment and selection*" fra 2009 ser Christopher J. Collins og Rebecca R. Kehoe på teorier innenfor rekruttering og utvalg av ansatte. I følge Collins og Kehoe er det ofte nødvendig å se mer spesialisert på rekruttering enn å ha kun én strategi for hele bedriften. Det er nødvendig å dele opp bedriften i forskjellige enheter/underavdelinger for å se på behovene som de enkelte underenhetene har (Collins og Kehoe 2009).

Collins og Kehoe (2009) argumenterer spesielt for at rekrutterings- og utvalgssystem som passer med en mekanisk organisasjonsstruktur passer best til underavdelinger av ansatte som har lav informasjonsusikkerhet, mens rekrutterings- og utvalgssystemer som passer en organisk organisasjonsstruktur passer best for underavdelinger som møter mye informasjonsusikkerhet (Collins og Kehoe 2009:210).

Med utgangspunkt i situasjonsteori og mekaniske og organiske organisasjonsstrukturer har Collins og Kehoe laget en modell som viser hvor de forskjellige ansettelsessystemene vil være dominerende. Det mekaniske perspektivet dekker autokratisk (autocratic) rekrutterings- og utvelgelsessystem for enheter hvor det ikke er krav til spesialisert kunnskap og et byråkratisk rekrutteringssystem for enheter hvor det er krav til mer spesialisert kunnskap. I det organiske perspektivet ser forfatterne på et engasjert (commitment) ansettelsessystem for enheter med få krav til spesialisering og et profesjonelt (professional) ansettelsessystem som er egnet for enheter med spesialisert kunnskap (Collins og Kehoe 2009:209-211). Der Mintzberg (1979) er fokusert på omgivelsene så legger Collins og Kehoe også inn oppgavekompleksitet som en viktig variabel.

Usikkerhet og informasjonsbehandling	Høy	Høy - engasjement be manningssystem	Profesjonelt be manningssystem
	Lav	Autokratisk be manningssystem	Byråkratisk be manningssystem
		Lav←-----→ Høy	
Oppgavekompleksitet og spesialisering			

Collins og Kehoe (2009) gir forskjellig innhold til hvordan rekruttering og utvalg foregår innenfor de forskjellige modellene (se tabell under).

Modeller	Rekrutterings- og utvelsesmetoder
Autokratisk (autocratic)	<ul style="list-style-type: none"> ● Lokal rekruttering – arbeidskraft med lav kunnskap ● Kontinuerlig rekruttering med forventning om høy utskifting ● Markedsføring mot mulige ansatte basert på individuell avlønning ● Utvelgelse basert på kunnskaper som gjør ansatte klare til umiddelbart å jobbe ● Utvelgelse av personer som kan og er villig til å følge instruksjoner
Byråkratisk (bureaucratic)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mårettet rekruttering av arbeidsstyrke med spesialkunnskap ● Markedsføring mot mulige ansatte om utviklingsmuligheter ● Rekruttering og utvalg skjer sentralt ● Utvalg basert på kunnskap som gjør at den ansatte kan starte i jobb umiddelbart ● Utvalg basert på evne til å følge regler og prosedyrer
Engasjement (commitment)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mårettet rekruttering av arbeidsstyrke som passer til organisasjonskulturen ● Markedsføring basert på utviklingsmuligheter og fastansettelse ● Utvelgelse basert på tilpassing til organisasjonskultur og verdier ● Utvelgelse gjennomføres av personer med tilsvarende bakgrunn/kunnskap ● Utvelgelse baserer seg på tilpassningsevne og egenskapene til å vokse med selskapet
Profesjonell (professional)	<ul style="list-style-type: none"> ● Mårettet rekruttering av arbeidsstyrke med spesialisert kunnskap ● Markedsføring basert på utfordrende arbeid ● Nasjonale søk og ”employment brand-building” efforts ● Utvelgelse basert på sertifikater/godkjenninger for spesielle kunnskaper ● Utvelgelse basert på evne til å samarbeide og arbeide på tvers av grupper ● Komponenter av alternativ rekrutterings- og ansettelsesmodeller.

Denne siste tabellen gir en oversikt over hvilke faktorer vi kan bruke for å vurdere arbeidsgiveres strategier. Hvis vi for eksempel undersøker en arbeidsplass som jobber med høyteknologisk spisskompetanse i en konkurranseutsatt bransje så vil vi kunne ha forventninger om at metodene som beskrevet i den profesjonelle modellen er tilstede.

2.5 Hva er rekruttering og utvelgelse?

Rekruttering og utvelgelse blir i dagligtale ofte vurdert til å være det samme (Grimsø 2005), men vi mener at det er fornuftig å skille mellom disse begrepene. I artikkelen til Collins og Kehoe presenterer de ikke forskjellen mellom disse rekruttering og utvelgelse; det kan virke som om dette er implisitt. I samtaler har vi erfart at dette ikke er klart for dem vi har møtt, vi velger derfor å støtte oss til Rigmor Grimsø som har jobbet mye med og skrevet mye om rekruttering og utvelgelse av ansatte. Hun beskriver utvelgelse som: *”Utvelgelse av medarbeidere er basert på vurdering av én persons egnethet framfor en annen i forhold til stilling og organisasjon.”* mens hun definerer rekruttering som: *”Å tiltrekke seg søkere til en stilling”* (Grimsø 2005: 55).

Vi vil bruke Grimsøs beskrivelse av utvelgelse og rekruttering i denne oppgaven da vi tror at den er enkel nok og god nok.

2.6 Variabler for oppgaven

Som en avslutning på teorikapittelet, før vi går over til metodekapittelet, vil vi oppsummere strukturen på variablene som vi har hentet fra teoriene og som vi vil bruke i oppgaven.

Den avhengige variabelen vil være rekrutterings- og utvelgingsstrategi, da det er typen rekrutterings- og utvelgelsesstrategi som bedriften benytter som vi ønsker å studere. De uavhengige variablene er *sakskompleksitet* og *omgivelsene som organisasjonene opererer i*.



Kapittel 3 Metode og oppgavedesign

I dette kapittelet vil vi gi en kort, generell presentasjon av metode. Hovedfokuset vil være metodevalget for vår oppgave og hvilke implikasjoner vårt valg kan medføre.

3.1 Valg av metode

Vi har gjort bevisste vurderinger med hensyn på metodevalg helt fra vi startet med denne oppgaven. Vi har ønsket å få mer kunnskap om et tema som vi mener at det ikke i stor grad er forsket på allerede, og vi har ønsket å snakke med mennesker for å få mer kunnskap om hva de har gjort tidligere, hva de gjør per i dag, og om hvordan de tror at de vil gjøre ting i framtiden. Vi har også lest forskjellige artikler og bøker, men åpne intervjuer skulle fra begynnelsen av være vår viktigste kilde for å skaffe oss ny kunnskap. Vi har med dette utgangspunktet hatt et kvalitativt metodedesign på oppgaven (Jacobsen 2005).

Vi har også hatt som utgangspunkt at vi leter etter regelmessigheter i hvordan mennesker i organisasjoner opptrer når de skal rekruttere og velge ut nye ansatte. Vi trodde ikke at det ville være en form for determinisme i hvordan organisasjoner gjennomfører dette arbeidet, men vi trodde heller ikke at dette arbeidet ble gjort helt uten en plan.

Blant annet Karl Popper har presentert et ontologisk syn hvor han forkaster tanken om lovmessigheter i sosiale systemer, samtidig som han forkaster tanken om at alt er unikt. Han ser etter regelmessigheter og sannsynlighet i sosiale systemer (Jacobsen 2005:33). Vi har valgt å gjøre vår studie ved å se på organisasjonene i et slikt perspektiv med regelmessigheter og sannsynlighet.

Da vi lagde problemstillingen til oppgaven så hadde vi tanker om at organisasjoner hadde forskjellige måter å rekruttere og velge ut ansatte på. Denne tanken har blant annet dukket opp fordi vi selv til daglig jobber med å finne de rette arbeidsplassene til de rette personene. På den måten har vi hatt et empirisk utgangspunkt; vi har observert at organisasjoner ansetter på forskjellige måter, og så har vi senere sett dette i et perspektiv av teori og på bakgrunn av innsamlet data.

Vi har primært brukt kvalitative intervjuer; vi har ønsket å få tak i, og vi har søkt etter, mye informasjon om noen få enheter. Vi har ønsket nærhet i intervjuene våre. Det har vi fått til. Vi

har samtidig lett etter og funnet forskjellige, relevante forskningsresultater og teoretiske rammer for å få mer avstand og generell kunnskap. Vi mener at vi har klart å finne fram til det som er mest relevant forskning på området.

3.2 Undersøkellesdesign

Vi har i stor grad valgt et intensivt forskningsdesign med noen få organisasjoner hvor vi vil få fram nyanser (Jacobsen 2005). Mer spesifikt har vi laget et design på oppgaven som har vært i skillet mellom en tversnittstudie og et retroperspektivt design. Vi har sett det som verdifullt å få vite hvordan situasjonen er for de forskjellige organisasjonene og avdelingene per i dag, og hvordan de ser utviklingen over tid.

En utfordring med et retroperspektivt design er at de som blir intervjuet ofte husker feil ved at de har en erindringsforskyving (at fortiden virker bedre enn den egentlig var på et gitt tidspunkt), og at de eterrasjonaliserer (at vi i dag mener vi var mer rasjonelle på et tidspunkt enn det vi egentlig var) (Jacobsen 2005:107). Likevel mener vi at det i utgangspunktet har vært verdifullt å prøve et retroperspektivt design da det i situasjonsteori er mye fokus på omgivelser i endring (Lawrence og Lorch 1967, Collins og Kehoe 2007), og vi vil prøve å få vite mer om hvilke endringer intervjuobjektene mener har inntruffet og hvilke endringer som skjer i organisasjonen deres.

3.3 Valg av undersøkelsesobjekter

I oppgaven har vi vurdert om to organisasjoner har strategier for rekruttering og utvelgelse av ansatte og i så tilfelle hvordan strategiene er implementert. Vi hadde dette som utgangspunkt da vi tok kontakt med forskjellige organisasjoner for å finne ut om de kunne være med som undersøkelsesobjekter. To av de viktigste kriteriene vi hadde for valg av organisasjoner var at de måtte ha en viss størrelse og at de måtte ha flere avdelinger. Dette fordi vi mente at organisasjonene trengte en viss mengde av utskiftninger av ansatte og at vi ønsket å sammenlikne avdelinger internt i organisasjonene og mellom organisasjonene. Vi ønsket også å finne organisasjoner hvor avdelingene bestod av ansatte med forskjellige utdanningsbakgrunner og hvor de forhåpentligvis hadde forskjellige typer av kompleksitet i oppgavene sine.

En utfordring vi har hatt med valg av organisasjoner, for å følge Collins og Kehoes modell, er at de helst skal være i en form for konkurransesituasjon med andre organisasjoner innenfor det de jobber med. Konkurransesituasjonen er med hensyn på markedet de opererer i og produktet eller produktene de leverer. De to organisasjonene vi har valgt er veldig langt fra en konkurransesituasjon da begge har monopol på tjenestene som de leverer. Vi mener likevel at organisasjonene er interessante for strategisk rekruttering og seleksjon med utgangspunkt i situasjonsteori og for å vurdere andre elementer i modellen til Collins og Kehoe.

Vi har endt opp med to store Tromsøbaserte organisasjoner: Tromsø kommune og Troms Kraft AS. Hos Tromsø kommune har vi sett på det generelle rekrutteringsarbeidet for Tromsø kommune som helhet, men vi har hatt hovedfokus på enhet for Vann og avløp. Hos Troms Kraft AS har vi kun kort sett på hele konsernet, men vi har valgt å undersøke Troms Kraft Nett AS som er et heleid datterselskap, og aller mest på underavdelingene Plan og Montasje.

Grunnen til at vi har valgt å undersøke Troms Kraft Nett og Vann og avløp i Tromsø kommune er blant annet med bakgrunn i at begge disse organisasjonene har behov for ingeniører og fordi begge har flere typer av ansatte som har forskjellige typer av oppgavekompleksitet og som opplever forskjellige typer av påvirkning fra det eksterne miljøet.

3.4 Valg av informanter

Informantene har vi valgt i samtaler med organisasjonene. Vi har ønsket å få intervjuer i hvert fall én person som jobber innen personalledelse, i hvert fall én person som er avdelingsleder eller enhetsleder, og vi ønsket å intervjuer minst én tillitsvalgt. Dette har vi fått til både hos Troms Kraft og hos Tromsø kommune uten at de har tatt noen forbehold.

3.5 Datainnsamling

Vi har samlet inn mye informasjon på bakgrunn av intervjuer med forskjellige ansatte. Vi har på forespørsel også fått aktuelle dokumenter fra de forskjellige organisasjonene. Vi har ellers gjort forskjellige litteratursøk og funnet aktuelle artikler og bøker, vi har søkt oss fram til forskjellige offentlige publikasjoner, og vi har funnet data fra forskjellige nettsider og aviser.

Intervjuer

Intervju som form har vi mye erfaring med da vi begge til daglig jobber med rekruttering og utvalg av arbeidssøkere samt at vi har gjennomført forskjellige kurs innen intervjueteknikk. Vi har i stor grad fulgt anvisningen som Kvale (2008) har laget for gjennomføring av intervjuer. Han har delt den kvalitative intervjuundersøkelsen opp i en tidsmessig rekkefølge på sju stadier:

1. *Tematisering.* Vi hadde en god oversikt over tema og hva vi ønsket å få vite i løpet av undersøkelsen før vi vurderte organisasjoner som vi ønsket å få kontakt med og før vi vurderte metode. Vi har hele tiden vært klare på at vi ønsket å finne ut om aktuelle organisasjoner har en strategi for rekruttering og utvelgelse av nye ansatte, og om dette er en god strategi.
2. *Planlegging.* Vi har planlagt stadiene i undersøkelsen og vært bevisste på hva som skulle komme i hvilken rekkefølge. Vi har klart å følge denne rekkefølgen.
3. *Intervjuing.* Intervjuguide hadde vi laget i forkant. Vi valgte å bruke tre stykker da vi ønsket å stille forskjellige spørsmål til ansatte i forskjellige funksjoner. Vi har valgt relativt åpne intervjuer, men med et skjema for å sjekke at vi fikk svar på alle temaer som skulle bli berørt.
4. *Transkribering.* Alle intervjuer, med unntak av ett, har blitt transkribert. Vi har brukt audioopptaker underveis.
5. *Analysering.* Vi har gjort analysearbeidet strategisk basert på en tabell hvor vi har satt opp avhengige og uavhengige variable og laget inn hvordan vi har vurdert forskjellige tilbakemeldinger i forhold til krav i de teoretiske modellene.
6. *Verifisering.* Vi har prøvd å gjøre en god analyse og en best mulig verifisering av funnene vi har gjort i løpet av og etter intervjuene.
7. *Rapportering.* Vi mener at denne oppgaven er en god rapport om undersøkelsesfunnene og metodebruken vår.

Intervjuene er blitt gjennomført på de respektive arbeidsplassene med de forskjellige informantene. Alle intervjuene som ble gjennomført hos Troms Kraft Nett og hos Vann og avløp ble tatt opp via audio og senere transkribert, med ett unntak hvor vi bare noterte mens intervjuet fant sted.

Hos Troms Kraft Nett har vi gjennomført tre intervjuer med totalt fire personer. Det vil si at det ene intervjuet var med to informanter samtidig. Intervjuene ble gjennomført på litt over én time hver gang, og alle fant sted i lokalene til Troms Kraft Nett på Tomasjord. I intervjuet

hvor vi hadde to informanter så var den ene med via digital (audio) tilkobling og ikke fysisk tilstede i lokalet. Intervjuene ble gjennomført med personalleder, to avdelingsledere samt en tillitsvalg.

Hos Tromsø kommune ved avdeling for finans gjennomførte vi to intervjuer med til sammen tre informanter, hvorav det første intervjuet var med to informanter.

Hos Vann og avløp gjennomført vi totalt tre intervjuer og alle intervjuer ble gjennomført i lokalene til Vann og avløp i Tromsø kommune. Vi hadde her ett intervju hvor det var to informanter tilstede, og to med kun en informant. En informant ble intervjuet to ganger. Hvert av intervjuene varte i ca én time. Hos Tromsø kommune intervjuet vi VA-sjef, tillitsvalgt hos VA, personalrådgiver VA, rådgiver rekruttering og to personalrådgivere hos avdeling for finans.

En utfordring i et intervju er om intervjuobjektet forteller sannheten og at svar kan være forskjellige før og etter at man er blitt litt kjent. I intervjuer til denne oppgaven har vi opplevd intervjuobjektene som åpne og imøtekomende. De har ofte hatt en klar tale om hvordan de opplever rekrutterings- og utvelgelsesprosesser i egen organisasjon. Vi opplevde ikke at rekrutterings- og utvalgsmåter hos de forskjellige organisasjonene ble ansett som en stor hemmelighet, og vi opplevde ikke at de vi snakket med tilsørte mye. Det er likevel ikke uvanlig at intervjuobjekter framhever seg selv litt bedre enn det de kanskje er eller at de beskriver fortiden mer positivt enn den er (Jacobsen 2005).

For å kontrollere for intersubjektivitet i en gruppe med forholdsvis lik agenda (hi vår oppgave vil det være ledere) så har vi også intervjuet tillitsvalgte som en kontrollerende faktor. Vi har antatt at tillitsvalgte i utgangspunktet vil kunne ha andre meninger enn ledere om hvordan rekruttering og utvelgelse foregår.

Intervjuguide

Som basis for vår intervjuguide brukte vi en guide som Skrivervik og Buseth (2010) brukte til sin Masteroppgave om rekruttering. Vi har gjort noen endringer til denne, og vi har hatt kontakt med Lars Buseth om hans erfaringer da han og Skrivervik lagde sin. Vi har laget totalt tre forskjellige intervjuguider. Den ene har vært rettet mot personalavdeling, én mot enhetsleder/avdelingsleder og én mot tillitsvalgte. Alle tre er vedlagt oppgaven.

Etiske retningslinjer og etiske avveininger

Vi må følge etiske retningslinjer for forskning generelt, men ikke minst i forbindelse med intervjuer (Kvale 2008). Vi opplever ikke å berøre veldig sensitive områder i vår oppgave og vi mener at vi heller ikke har vært stilt overfor store etiske utfordringer. Vi har hatt en åpen dialog med dem vi har intervjuet og spurt alle om de mener at noe bør anonymiseres eller om de mener at de ikke kan stå inne for alt de har sagt.. Ingen av respondentene har oppgitt at de har betenkeligheter med at det de har informert om trenger å anonymiseres. De som er blitt intervjuet har også fått skriftelig informasjon om hvordan vi vil bruke informasjon de kommer med. Med ett unntak har alle har signert på at de godtar at vi bruker informasjon de kommer med i oppgaven vår. Han som ikke har signert på at vi kan bruke informasjonen har samtykket til dette på audioopptak.

Medlemskap i fagforeninger er i utgangspunktet sensitiv informasjon (www.datatilsynet.no). Da begge tillitsvalgte som vi har intervjuet selv har meldt ifra om at de ikke trenger å være anonyme samt at de er søkbare på verdensveven med tillitsverv så mener vi at dette ikke lenger er sensitiv informasjon.

Vår forskerrolle i hele prosessen med datainnsamling og tolkning vil være en utfordring. Vi interesserer oss i temaet og har idéer om hva vi tror resultatene vil bli. Det vil si at vi må vurdere oss selv hele veien og analysere resultatene også sett i et slikt perspektiv. Det mener vi at vi har fått til.

3.6 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Reliabilitet og validitet

Oppgavens formål har vært å få bedre kunnskap om strategier for rekruttering og utvelgelse av ansatte. Ved å gå til kilden, nemlig de som ansetter personer og de som lager strategi for organisasjonen så mener vi at vi har ivaretatt oppgavens reliabilitet. Vi mener også at vi har samlet data inn på en god måte i form av intervjuer, litteratursøk med mer.

Vi mener også at vi har undersøkt det vi skulle; vi har prøvd å være klare på at det er strategiene vi leter etter, at det er vår avhengige variabel. Vi har opplevd noen utfordringer med hensyn på at organisasjonene som vi undersøker ikke er i en økonomisk

konkurransesituasjon, noe blant annet modellen til Collins og Kehoe har som utgangspunkt. Vi mener likevel at organisasjonene vi har valgt ut kan vurderes da vi opplever dem som forskjellige med hensyn på saks kompleksitet, organisering og omgivelser og at de bidrar til gi kunnskap om strategivalg.

Vi har opplevd at kildene våre ikke har ønsket å presentere egen organisasjon som noe bedre enn det den er, og vi mener at vi har fått et godt nok bilde av hver av organisasjonene til at vi har gode og brukbare data om dem.

Generaliserbarhet

Vi har ikke hatt ambisjoner om stor grad av generalisering av det vi har undersøkt, vi har først og fremst villet undersøke to organisasjoner for å finne ut mer om deres strategier for rekruttering og utvelgelse av ansatte. Vi har også ønsket å svekke eller å styrke bruk av situasjonsteori ved rekruttering og utvelgelse av ansatte

Vi mener at en generalisering av det vi har forsket på eventuelt kan komme fra hvis noen senere lager en større kvantitativ oppgave om rekruttering og utvelgelse. Dette vil vi komme mer inn på i kapittel 5.4 Videre forskning.

Kapittel 4 Hvilken situasjon er organisasjonen i, og hvilke valg gjør den?

I dette kapittelet vil vi presentere materialet som vi har samlet inn og vi vil til slutt drøfte dette opp mot teori. Vi har valgt å dele det opp på følgende måte:

- 4.1 Vi vil her presentere omgivelsene som organisasjonene befinner seg i og oppgavekompleksiteten deres. Dette danner grunnlaget for situasjonen til organisasjonene
- 4.2 Her vil vi presentere organisasjonenes rekrutterings- og utvelsesstrategier.
- 4.3 Vi vil her prøve å finne ut hvorfor de har valgt disse strategiene.
- 4.4 Her vil vi vurdere om rekrutterings- og utvelsesstrategiene til Tromsø kommune ved Vann og Avløp og Troms Kraft ved TKN er tilpasset situasjonen som de er i. i 4.4 vil vi drøfte mot teoriene vi som vi bruker.
- 4.5 Her vil vi sammenlikne Tromsø kommunes og Troms Krafts rekrutteringsstrategier, og se på variasjonen de har når TKN og Vann og avløp skal rekruttere og velge utff ingeniører.

4.1 Omgivelser og oppgavekompleksitet

Omgivelser er alt det som omgir en organisasjon, som kan ha en effekt på dens effektivitet og legitimitet. Omgivelser kan deles inn i tekniske omgivelser og institusjonelle omgivelser (Thorsvik og Jacobsen 2013). De viktigste faktorene i omgivelsene er konkurransesituasjon, men også andre faktorer som organisasjonen må endre seg i forhold til for å være tilpasset situasjonen sin (Donaldson 2001:18).

Vi har valgt å ha en ganske vid ramme i forhold til omgivelser da vi har vært opptatt av hvilke omgivelser de enkelte organisasjonene selv mener er viktige. Vi har latt organisasjonene komme med innspill til oppgavekompleksitet, men vi har lagt mye vekt på hvordan Collins og Kehoes modell beskriver at oppgavekompleksitet går på utfordringer i arbeidsoppgaver som skal gjennomføres.

4.1.1 Troms Kraft og Troms Kraft Netts omgivelser og oppgavekompleksitet

Omgivelser

Troms Kraft er eid av Tromsø kommune og Troms fylkeskommune. Dette kan i utgangspunktet tyde på at Troms Kraft blir påvirket av politisk styring. Granskningsrapporten

av Troms Kraft fra 2013 beskriver at: “*Bedriftsforsamlingen har fremstått som et politisk organ i motsetning til et forretningsmessig, kontrollerende organ... Ved valg av medlemmer har etter hvert kandidaters forretningsmessige kompetanse blitt mer vektlagt.*” (Nergaard 2013:34)

Vi mener at bedriftsforsamlingen i utgangspunktet nødvendigvis ikke er omgivelser, men hvis bedriftsforsamlingen blir et partipolitisk instrument så ser vi at dette påvirker konsernet utenfra. I granskningsrapporten kommer det fram at Troms Kraft i stor grad har vært styrt av eiere som et instrument for å utvikle lokalt næringsliv og med ønske fra eiere om ekspansjon. Dette har påvirket hele organisasjonen (Nergaard 2013). Vi mener at dette viser at Troms Kraft og TKN har hatt en ytre påvirkning av politisk styring, og vi mener at det kan sees på som del av de institusjonelle omgivelsene (Thorsvik og Jacobsen 2013) til både Troms Kraft og TKN.

Troms Kraft og TKN er også underlagt lover, forskrifter og reguleringer som direkte påvirker konsernets struktur og bemanning av de forskjellige selskapene. 1. juli 2015 ble den tidligere forskriften om “*krav til kompetanse mv. hos anleggs- og områdekonsesjonærer (kompetanseforskriften)*” (FOR-2015-05-04-429) opphevet. Endringer ble samtidig gjort i Energiforskriften (FOR-1990-12-07-959). Energiloven (LOV-1990-06-29-50) fulgte etter i 2016 med endringer for hvordan eierskap kan være i et kraftproduserende og netteieende selskap. For Troms Krafts del så medførte dette at tidligere detaljerte krav til hvilken kompetanse som måtte finnes i TKN, og hvilke krav som kunne settes ut til TKE endret seg (Molund med flere 2013).

Vi ser her hvordan politiske vedtak har hatt store konsekvenser for hvordan konsernets utforming og konsernets strategi har vært. Vi mener at dette har vært med på å forme Troms Kraft som konsern og TKN som datterselskap, og at lovgivingen har påvirket hvor forskjellige ansatte med nødvendig kompetanse har vært ansatt. Tidligere endringer i fordeling av ansatte i selskapene underbygger dette (Molund med flere 2013). Disse lovendringene har også vært med på endre konkurransesituasjonen for TKN med hensyn på eventuelle konkurrenter som kommer inn på markedet for montasje. Dette har gjort at Troms Kraft som konsern jevnlig har gjort vurderinger med hensyn på hvilket av selskapene TKN og TKE ansatte skal tilhøre og rekrutteres til (Molund med flere 2013).

TKN er i en situasjon hvor de ikke er i konkurranse med andre selskap om oppgavene de gjør innenfor sitt område. Det er derfor god grunn til å tenke at selskapet ikke trenger å ha konkurranse som fokusområde. Likevel, som vi har nevnt tidligere i oppgaven, så vil fortjenesten til TKN være påvirket av prisregulering fra NVE. Selv om TKN ikke er i en markedskonkurranse om kunder, så er de i en konkurranse med andre selskaper om hvor effektivt de drifter sin virksomhet. Modellen som NVE har laget for inntjening for kraftleverandører legger til grunn at høy effektivitet skal kunne gi god avkastning for selskapet. Dette antar vi at har vært med på å styre TKNs organisasjon. Leiv L. Nergaard (2013) trekker fram i sin granskningsrapport, med referanse til dårlig kontroll og styring i konsernet Troms Kraft, at:

“Det er tankevekkende at de tradisjonelle virksomhetsområdene i konsernet, som har vært underlagt NVEs kontroll- og tilsynsmyndighet, ikke har påført konsernet tilsvarende problemer” (Nergaard 2013:38).

Det virker som en bekreftelse på at å bli kontrollert utenfra er en viktig del av omgivelsene som påvirker hvordan TKN er organisert.

Med hensyn på teknologiske endringer så forteller personalsjef hos TKN at de ikke er en teknologisk spydspiss, og at å være langt framme i teknologisk utvikling ikke er veldig nødvendig for dem i forhold til markedet de opererer i. Dette har vi da tolket som at TKN ikke trenger å tenke store endringer av organisasjonen på grunn av et marked med store teknologiske endringer, og at dette er en faktor som ikke trenger å vektles veldig mye ved utvelgelse av nye ansatte. Dette bekreftes delvis også av tillitsvalgt.

En viktig omgivelsesfaktor som TKN må ta hensyn til både ved rekruttering og utvelgelse av ansatte er geografiske forhold. TKN opererer over store deler av Troms og trenger personer som kan bo forskjellige steder og som takler forskjellige typer vær og forhold. Dette forteller TKN at de vektlegger ved rekruttering og utvelgelse av nye ansatte.

Troms Kraft har mye fokus på omdømme som en del av omgivelsene og at godt omdømme har en sammenheng med å få rekruttert medarbeidere (Troms Kraft årsrapport 2015). Hos TKN forteller personalsjef at de ikke har opplevd veldig store endringer i rekruttering og utvelgelse de senere årene på grunn av endret omdømme.

Oppgavekompleksitet

På konsernnivå er Troms Kraft opptatt av å formidle at de trenger medarbeidere med høy kompetanse, og at denne kompetansen hele tiden må utvikles. Det er de også opptatt av hos TKN. Personalsjef hos TKN er klar på at fagkunnskap hos de ansatte er viktig for å håndtere arbeidsoppgavene; spesialkompetanse er viktig for å gjennomføre oppgaver i hele selskapet.

Oppgavekompleksiteten hos TKN Montasje er kanskje ikke veldig høy med utgangspunkt i krav til lengde på utdanning for montører, men oppgavene er spesialiserte og krever at ansatte følger instruksjoner. I følge avdelingsleder er arbeidet til Montasje forbundet med stor risiko og også livsfare om det ikke blir gjennomført korrekt. Hos Montasje jobber de i stor grad i lag på to personer hvor den ene alltid er bas og HMS-ansvarlig. Videre, for at jobben skal gjøres sikkert og riktig så er det nødvendig med god kontakt med de som styrer strømmettet og å følge prosedyrer. Det vil si at ansatte i stor grad må følge instruksjoner, men samtidig ta avgjørelser der de er ute i felt. Det foretas selvstendige avgjørelser innenfor planverket som de har å forholde seg til.

Med hensyn på hvor mye intern opplæring som kreves for en nyansatt montør med fagbrev så er tilbakemeldingen fra avdelingsleder at de som har gjennomført læreløp hos TKN blir rett inn som nyansatt. Tillitsvalgt poengterer at montører som kommer utenfra trenger opplæring over mange måneder, og produserer ned mot 50% av en erfaren montør det første året.

Avdelingsleder forteller at det finnes tilbud om videreutdanning og kompetanseheving for ansatte, blant annet for å ta teknisk fagskole. Det er noen som benytter seg av denne muligheten, men ikke veldig mange. Tillitsvalgt bekrefter denne muligheten, men savner en overordnet strategisk plan for gjennomføring.

Hos Plan har alle ansatte høyere utdanning (bachelor og master) innenfor relevant felt. Det må derfor kunne sies at jobben som de utfører har høy oppgavekompleksitet. Nyansatte bruker noe tid på å sette seg inn i oppgavene de skal utføre. Mange av de som er blitt ansatt har allerede kjennskap til avdelingen gjennom å ha skrevet bachelor- eller masteroppgave om TKN. I følge avdelingsleder på Plan så har de ansatte mange muligheter for kompetanseøkning gjennom interne kurs, og de bruker nok denne muligheten mer enn det montørene gjør. Ansatte hos Plan har i stor grad anledning til å påvirke avgjørelser for avdelingen og utviklingen av TKN.

4.1.2 Tromsø kommunes og Vann og avløps omgivelser og oppgavekompleksitet

Omgivelser

Tromsø kommune er politisk styrt og må som en offentlig organisasjon forholde seg til folkevalgte politikere. Kommunen har det siste året vært i en prosess der de har gått tilbake til en formannskapsmodell, etter å ha vært parlamentarisk styrt i 4 år. I følge rådgivere ved Avdeling for finans har ikke disse endringene medført en nevneverdig påvirkning for de interne prosessene i forhold til rekruttering og utvelgelse på enhetsnivå. Kommunen påvirkes forøvrig av både tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelsene kan være svært mange forhold da kommunen er en stor organisasjon med mange underenheter. Kommunen konkurrerer riktig nok ikke med andre om å produsere varer eller tjenester, men de må likeså forholde seg til andre aktører i omgivelsene i form av regulerende organer, leverandører, media, interesseorganisasjoner.

De institusjonelle omgivelsene er også i stor grad en faktor for kommunen. Tromsø kommune sine virksomheter dekker svært mange tjenester og kom ansvarsområder. Måten kommunen løser disse oppgavene på bidrar dermed til hvordan de institusjonelle omgivelser oppfatter kommunen og påvirker kommunens legitimitet. Tromsø kommune må her for eksempel ta hensyn til borgernes tilbakemeldinger og deres forventninger. Både kommunen og Vann og avløpsavdelingen refererer gjennom sine overordnede planer til at omdømmearbeid er viktig (Hovedplan Vann og avløp 2015 – 2030, Overordnet rekrutteringsplan, “Sammen om et varmt og livskraftig Tromsø” 2013). De vurderer det til at det ved å styrke markedsføringen ut mot utdanningsinstitusjoner kan skaffe seg et bedre omdømme og dra fordel av dette i forhold til rekruttering. De har ikke gjort noen omdømmeundersøkelser på hvordan omdømmet er per i dag, men antar at det kan bli bedre.

Vann og avløp er i liten grad påvirket av endringer i de eksterne omgivelsene. De konkurrerer ikke i et åpent marked med å tilby sine tjenester, men har sine faste oppgaver som de utfører i tråd med Hovedplanen for Vann og avløp. Deres virksomhet utgjør et “naturlig monopol” på tjenestene de utfører i kommunen (Hovedplan Vann og avløp 2015 – 2030 s. 6, Tromsø kommune). Når dette er sagt så opplever de imidlertid at en del øvrige eksterne forhold påvirker organisasjonen. De er blant annet påvirket av demografiske forhold og samfunnsutviklingen, og må forholde seg til at Tromsø blir større med flere innbyggere. Det

bygges fortløpende boliger og næringseiendommer, og dette stiller krav til at Vann og Avløp må bygge ut nytt vannett og fortløpende vedlikeholde det eksisterende. Ny teknologi påvirker også enheten, og de beskriver i sin hovedplan at de har flere datasystemer som er med å forenkle overvåkingen av deres vann- og avløpssystemer. Selv om de ikke konkurrerer med andre aktører i markedet opplever de likevel konkurranse fra bransjen med hensyn til å rekruttere tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft. Eksempler her er den private VVS-bransjen som rekrutterer VA-ingeniører som konsulenter, leverandører, entreprenører og også andre kommuner som har behov for VA-ingeniører.

Vi ser at enheten som en isolert organisasjon innenfor kommunen må forholde seg til, og i økende grad også samarbeide med, andre kommunale enheter. Dette fremkommer i dialogen med informantene da de forteller at de ønsker å øke gjennomføringskompetansen for prosjekter i kommunen. De ulike enhetene skal da i større grad samles på tvers av fag slik at man lettere får gjennomført prosjekter og at prosjektgjennomføring blir likere på tvers av ulike enheter. Dette mener vi er en type endring i omgivelsene for Vann og avløp, hvor deler av enheten blir nødt å forholde seg til "eksterne" omgivelser som andre enheter i kommunen blir overfor Vann og avløp.

Oppgavekompleksitet

Tromsø kommune er en stor organisasjon med stor variasjon av arbeidsoppgaver og også oppgavekompleksitet. Utdanningsnivået i Tromsø kommune er veldig variabelt, det spenner seg fra mange ufaglærte til mange med universitetsutdanning. Ønsket til Tromsø kommune er å få flere ansatte med universitetseksamen, og det er spesielt barnehageansatte, sykepleiere og ingeniører de trenger flere av (Tromsø kommune strategiplan).

Vann og avløp har et komplekst arbeidsfelt. Som tillitsvalgt formulerer det:

"Der en byggingeniør kan se og planlegge hva han skal gjøre fra bakken og oppover så må vi ta høyde for det som befinner seg under bakken." (Tillitsvalgt Vann og avløp).

I arbeidet med det som skjer under bakken, i planlegging og samtaler med entreprenører og i tolkning av lovverk så støter Vann- og avløpsingeniørene ofte på utfordringer som både krever mye formell utdanning, men også flere år med oppgaveløsning innen faget.

For å ivareta de forskjellige oppgavene sine har Vann og avløp på ingeniørsiden laget et skille mellom *driftingeniører*, ingeniørene på *plan og utbygging* og ingeniørene som jobber som *prosjektledere* på ulike utbyggingsprosjekter. Disse rollene krever ulike ferdigheter og

egenskaper og rommer varierende oppgavekompleksitet. Enheten stiller imidlertid krav til at alle ingeniørene de ansetter har spesialisering innen vann og avløpsfag.

VA-sjefen forteller at det kan være utfordrende å vurdere kandidater til ulike avdelingene, og at de av og til ser egenskaper og ferdigheter som kommer frem etter hvert, når ansatte har jobbet en stund. Det er ikke uvanlig at ingeniørene bytter avdeling etter hvor de passer best, dette avhenger av ulike faktorer som selvstendighet i arbeidet, evnen til å følge instruksjoner, samarbeidsegenskaper, fagkunnskaper og evnen til å lage planer og tenke langsiktig. VA-sjefen forteller at det tidvis er krevende å få gode prosjektledere, da disse må håndtere mange faktorer i jobben og samarbeide på tvers av enheter, leverandører og entreprenører. VA-sjefen vurderer prosjektlederstillingene til å ha en svært høy grad av oppgavekompleksitet.

4.2 Hva kjennetegner rekrutterings- og utvelgelsesstrategiene til organisasjonene?

Etter å ha sett på omgivelsene som organisasjonene operer i og hvilke oppgaver de jobber med, vil vi la organisasjonene selv fortelle hvordan de går fram for å rekruttere og velge ut ansatte.

4.2.1 Hvordan rekrutterer Troms Kraft og Troms Kraft Nett, og hvordan velger de ut ansatte?

Vår første kontakt med Troms Kraft på konsernnivå var med Konsernkoordinator HR/Vertskap. Han fortalte at Troms Kraft på konsernnivå kanskje ikke er en mønsterkonsern med hensyn på rekrutteringsprosessene sine, men at spesielt datterselskapet Troms Kraft Nett (TKN) har gjort vurderinger på framtidige rekrutteringsbehov. Hos TKN er det spesielt for gruppen montører at det i framtiden vil bli et rekrutteringsbehov grunnet aldersavganger. Vi vil videre i kapitlet legge vekt på rekrutteringsstrategien til TKN (og deres utvelgelse av ansatte), men som en del av et konsern vil vi også se på overordnede strategier hos Troms Kraft.

Troms Kraft skriver selv i årsrapporter og på hjemmeside at de har stort fokus på omdømmebygging for å tiltrekke seg nye ansatte:

“Konsernets omdømme og merkevarestyrke er avgjørende for å lykkes i fremtiden med å rekruttere kompetente medarbeidere, og oppnå «license to operate» for våre virksomhetsområder.” (Troms Kraft årsrapport 2015)

Troms Kraft har også stort fokus på å ta inn lærlinger til konsernet og å bruke dette som en rekrutteringskanal. De siste årene har Troms Kraft hatt ca 24 lærlinger inne hvert år, og de ansetter et betydelig antall av disse lærlingene. Troms Kraft formidler også at de er klare på at ansatte som kommer til bedriften får utfordrende oppgaver, og at Troms Kraft ønsker at ansatte skal få bygge opp og utvikle kompetansen sin når de først er blitt ansatt (Troms Kraft årsrapporter 2009 - 2015).

Fordi dette er informasjon som Troms Kraft formidler til omverden gjennom årsrapporter, og derfor er tilgjengelig for eventuelle søkere, mener vi at dette må anses som en del av rekrutteringsstrategien til Troms Kraft.

Formelle rammer rundt ansettelser hos Troms Kraft Nett

Slik situasjonen er for Troms Kraft Nett per i dag skal alle ansettelser godkjennes av direktør. Personalsjef og avdelingsledere forteller at det er ledere på lavest mulig nivå som definerer ressursbehovet hvis for eksempel en ansatt slutter, mens videre arbeid inkluderer flere personers vurderinger.

Når for eksempel en montør slutter, vil personalsjef og avdelingsleder sette seg sammen for å vurdere behov, om det for eksempel er mulig å finne ressurser internt. Hvis det er mulig så vil de prøve å finne en som allerede jobber hos TKN.

Hvis de må prøve å finne en ressurs eksternt, må de få godkjenning av direktør før de starter rekrutteringsprosessen. Da vil personalsjef og aktuell avdelingsleder sammen lage en videre plan. Ansvar for endelig avgjørelse for ansettelse skjer av avdelingens leder, og det er ikke ansattrepresentanter med i prosessen. Ansattrepresentanter pleier å bli informert om prosessen, men de har ingen direkte påvirkning på verken rekruttering eller utvelgelse.

Rekruttering hos TKN

For avdeling Montasje er rekrutteringsprosessen relativt enkel. Avdelingsleder og tillitsvalgt forteller at de er ute på videregående skole for å profilere seg, men de opplever at Troms Kraft har et såpass velkjent navn at Montasje ikke trenger å gjøre de store framstøtene med hensyn på rekruttering, det kommer flinke ungdommer som søker hos dem uansett. Hos Montasje opplever de at foreldre ofte har fortalt ungdommene sine om Troms Kraft som en trygg

arbeidsgiver, og at foreldre anbefaler Troms Kraft til ungdommene. Denne kanalen for rekruttering gjennom omdømmebygging virker på oss som kraftigere enn eventuell negativ omtale gjennom avisskriving de senere årene.

Tillitsvalgt hos TKN er opptatt av at ansatte gjør mye for omdømmebygging ved å snakke positivt om Troms Kraft når de treffer folk, og å vise seg fram når det står på som verst.

“Det beste omdømmet vi har ute er jo når vi vises, når det er dårlig vær ute og vi prøver å rette de feilene, da har vi godt omdømme på det, folk ser jo positivt på oss. “

(Tillitsvalgt TKN)

Vi mener at dette rekrutteringsarbeidet sammenfaller med rekrutteringsstrategien til Troms Kraft-konsernet og mottoet *“Lys i husan”*, og tillitsvalgt mener selv at dette fungerer som en rekrutteringsstrategi.

Mens Montasjeavdelingen i stor grad kan rette rekrutteringsaktivitet rett mot lokale skoler, må Planavdelingen gå ut av fylket for å rekruttere, da det ikke er ingeniørutdanning innen el-kraftteknikk i Troms. Planavdelingen er blant annet tilstede under Næringslivsdagene ved UiT Norges arktiske universitet campus Narvik for å nå fram til studenter. Selv om Plan må gå ut av fylket for å rekruttere, ønsker de seg, og får ofte, søkere med lokal forankring som gjerne har studert i Narvik (ingeniører) eller ved NTNU i Trondheim (sivilingeniører).

Når Plan har fått godkjenning fra direktør om å ansette en ny person bruker de i stor grad en annonseringspakke som de blant annet har gjennom Nordlys, og de har innrykk i Teknisk Ukeblad (når de skal ansette ingeniører). De bruker i liten eller ingen grad sosiale medier som Facebook, LinkedIn. Dekningsområdet for rekruttering er hele Norge.

Avdelingsleder for Planavdelingen forteller at de tidvis blir kontaktet av bemanningsbyråer for hjelp i rekrutteringsprosessen. Erfaringen hans er at dette ikke nødvendigvis gir noen gode resultater, og at han derfor ikke ønsker å bruke slike firmaer i rekrutterings- og utvelgelsesprosessen. Han forteller at for direktørstillinger så velger Troms Kraft å bruke eksterne firmaer i prosessen med å finne rett person.

Vi har ikke spurt spesifikt hvor høy lønnen er hos TKN, men vi har bedt TKN om å sammenlikne seg med andre. Personalsjef opplyser at de generelt ligger over middels nivå hos Plan, men at de ikke er lønnsledende innen bransjen. Hos Montasje følger de i stor grad tarifflønn, og har derfor i stor grad samme lønn som andre i bransjen. TKN forteller at de ikke aktivt bruker lønn som et rekrutteringselement, men at idet nyansatte får et lønnstilbud så pleier dette å bli akseptert.

De uttalte viktigste faktorene for at folk søker jobb hos begge avdelingene hos TKN er at de har forventninger til at de skal få utfordrende arbeidsoppgaver, samt at navnet Troms Kraft er kjent og virker trygt. Dette passer overens med uttalt rekrutteringsstrategi for konsernet.

Utvelgelse hos TKN

For avdeling Montasje er utvelgelsesprosessen godt innarbeidet over mange år.

Avdelingsleder og tillitsvalgt forteller at her tas unge folk inn til sommerjobber, prosjektarbeid og læretid fra videregående skole. Nesten alle som er blitt ansatt hos Montasje har vært i læretid før ansettelse. Læretid varer i to og et halvt år, og Troms Kraft Nett er ikke forpliktet til å ansette personer etter endt læretid. Montasje har i det hele tatt god tid til å evaluere en kandidat før eventuell ansettelse.

Avdelingsleder forteller at for noen år siden gjorde Montasje en endring med hensyn på kriterier for å få læreplass. Tidligere hadde de i liten grad vektlagt karakterer ved utvelgelse, men etter at lærlinger ikke har klart å bestå eksamener i forbindelse med fagprøve har Montasje økt karakterkravene for de som blir tatt inn som lærlinger. Dette har bedret resultatene ved fullført læretid, noe som gir Troms Kraft flere kvalifiserte kandidater å velge blant før en formell utvelgelse.

Montasje har ansatte utplassert forskjellige steder i Troms fylke, de ønsker derfor at de som jobber på de forskjellige stedene har geografisk tilhørighet til der de skal jobbe. Vi fikk noe forskjellige tilbakemeldinger med hensyn på dette fra avdelingsleder og tillitsvalgt på dette området. Avdelingsleder hos Montasje fortalte at de var bevisste på å velge ut ansatte som kom fra de aktuelle geografiske områdene, mens tillitsvalgt fortalte at de ansatte folk uavhengig av hvor de skal jobbe, da det er lett å flytte på unge folk og å få dem til å skape ny geografisk tilhørighet.

Hos Montasje opplever de at flere av de som har jobbet der lenge ikke i veldig stor grad er opptatt av å være langt framme innen teknisk utvikling. Avdelingsleder mener at dette ikke er veldig viktig for avdelingen da de ansatte jobber i team og det alltid er noen som er teknisk oppdatert. For Montasje er tilpasning til endrede tekniske omgivelser ikke noe de i stor grad tar hensyn til i forbindelse med utvelgelse av ansatte.

I Planavdelingen er de aktive med å få inn studenter i sommerjobber, og de ønsker studenter til å skrive bachelor- eller masteroppgaver om Troms Kraft Nett. Avdelingsleder for Planavdelingen opplever dette som gode muligheter til å vurdere en potensiell, framtidig ansatt. Dette er også et av punktene som har kommet fram i tidligere årsrapporter hos Troms Kraft-konsernet; at de ønsker studenter som skriver oppgaver om konsernet og på den måten å kunne velge ut flinke studenter til framtidig kolleger.

Personalsjef og avdelingslederne forteller at de også gjør ansatte oppmerksomme på at Troms Kraft Nett har gode pensjonsordninger. Det kan virke som om de som søker jobb hos Planavdelingen er opptatt av dette når de har kommet til intervju situasjonen, men at de i liten grad vet det før rekruttering.

Avdelingsleder hos Plan forteller at de er utsatt for tekniske endringer som krever en viss omstillingsevne. Endringene er likevel ikke så store at det er et viktig element å vurdere tilpasningsevnen ved ansettelse.

Plans strategi for utvelgelse av ansatte går mye på å få tak i personer som har lokal tilknytning, som trives i arbeidsmiljøet, som klarer å arbeide selvstendig og som vil bli værende over tid. Når Plan leter etter nyutdannede så ser de det som positivt at disse har brukt TKN i forbindelse med bachelor- eller masteroppgave.

4.2.2 Hvordan rekrutterer Tromsø kommune og Vann og Avløp, og hvordan velger de ut ansatte?

Tromsø kommune er en stor organisasjon med mange ulike yrkesgrupper og deres behov for arbeidskraft strekker seg over et bredt spekter av stillinger. Dette innebærer at de rekrutterer fortløpende på ulike nivåer. Tromsø kommune har, i motsetning til Troms Kraft, en tydelig nedskrevet rekrutteringsstrategi i form av en arbeidsgiverstrategi, en overordnet rekrutteringsplan, samt en generell veileder for tilsetninger. Basert på disse dokumentene og

etter samtaler med HR-rådgivere i kommunen så virker det som om Tromsø kommune overordnet har en strategi rundt rekruttering og utvelgelse av ansatte.

Tromsø kommune har nylig gjort et strategisk trekk ved å opprette en rådgiverstilling med hovedansvar for kommunens rekrutteringsarbeid. I samtale med henne forteller hun at stillingen vil innebære å ha ansvar og oppgaver knyttet til at rekrutteringsarbeidet i kommunen blir bedre, spesielt med å følge opp rekrutteringsplanen. Videre skal hun følge opp rekrutteringsarbeidet ute på de ulike enhetene og etablere én felles rekrutteringspraksis for alle enheter.

I følge rekrutteringsrådgiveren er en kvalitetssikring av rekrutteringsprosessen i seg selv et viktig strategisk grep. Denne bør bli standardisert med minst mulig variasjon i gjennomføring. Per i dag er rekrutterings- og utvelgelsesprosessene desentraliserte ned på enhetsnivå. Det vil dermed si at de ulike enhetenes arbeidsmetoder kan variere og også være ulik fra de overordnede strategiene.

Hun forteller også om grep som de ønsker å gjøre:

- *“...i forkant av utlysning snakke mer om hvilken kompetanse de trenger og i større grad definere behovet”*
- *“...bli mer proaktiv i rekrutteringsprosessen, og om mulig være mer offensiv ut mot potensielle søkere. Men selvfølgelig være innenfor regelverket. Alle skal jo få mulighet til å søke på en stilling”*
- *“...vi bør komme inn mye tidligere, gjerne første skoledag. Og da markedsføre Tromsø kommune. Som er en fantastisk plass å jobbe”* med referanse til å gå ut mot ulike yrkeslinjer innen blant annet helsefag, skole, og utdanning.

(Rekrutteringsansvarlig Tromsø kommune)

Kommunen har per i dag cirka 80 lærlinger inne i ulike læreløp innen tekniske fag, barnehage, skole og utdanning, og helsefagarbeid. Kommunen har som mål om å nå 120 lærlinger i følge rekrutteringsrådgiveren.

Det er gjennom kommunens rekrutteringsplan satt spesielt fokus på å markedsføre og profilere Tromsø kommune utad, og da med en antakelse om at omdømme påvirker potensielle søkere. Dette har de konkretisert gjennom spesifikke tiltak i rekrutteringsplanen

som i å bruke felles materiell i markedsføring, delta på arbeidslivsmesser og på skoler og å samarbeide med utdanningsinstitusjoner om kompetanseformidling.

(Tromsø kommunes overordnede rekrutteringsplan s. 3 “ 3. Systematisk omdømmebygging for å sikre god rekruttering ”)

Formelle rammer rundt ansettelse

Tromsø kommune er underlagt offentlig lovverk i for ansettelse og må følge en rekke retningslinjer ved rekrutteringsprosesser og utvelgelse. Enhetslederne har det overordnede ansvaret for ansettelsene. VA-sjefen forteller at hans enhet følger alle rutiner og lovverket, og at det er viktig at alle ledd i rekrutteringsprosessen blir gjennomført i tråd med retningslinjene. Dersom de gjør formelle feil kan det medføre mye ekstraarbeid og at de i verste fall må gjennomføre prosesser på nytt.

Rekruttering hos Vann og avløp.

Vann og avløp er underordnet kommunens uttalte rekrutteringsstrategi. VA-sjefen forteller imidlertid at de har sett det som nødvendig å jobbe ut fra egne rekrutteringsstrategier og utvelgelsesmetoder som er tilpasset behovene de har i enheten med mange erfarne ingeniører som skal gå av med pensjon om få år.

Selve rekrutteringsprosessen hos Vann og avløp begynner med at de ser et bemanningsbehov, enten gjennom at noen har sluttet, eller en økt arbeidsmengde på et område. De etablerer videre et rekrutteringsutvalg bestående av avdelingsleder, tillitsvalgt og en lokal HR-ansatt som ser nærmere på kompetansebehov i stillingen. Kommunen plikter senere å følge kompetansekriteriene som føres opp i stillingsutlysningen.

Tromsø kommune har, i motsetning til Troms Kraft, med tillitsvalgte i både rekrutteringsprosessen og utvelgelsesprosessen. VA-sjefen forteller at han ser de tillitsvalgte som en viktig ressurs og støttespiller i rekrutteringsarbeidet og at dette samarbeidet fungerer bra. Da Vann og avløp har ulike yrkesgrupper ansatt er det flere forskjellige fagforeninger som er tilknyttet enheten. Hvilken representant som skal være med i rekrutterings- og utvelgelsesprosessen avhenger da av hvilken type stilling som det skal rekrutteres til, og i følge tillitsvalgt så blir han enig med de andre tillitsvalgte om hvem som deltar i hvilket intervju.

Det er ikke en egen ingeniørutdanning for vann- og avløpsfag i Tromsø, men VA-sjefen forteller at de samarbeider mye med Uit Norges Arktiske Universitet Campus Narvik (tidligere høyskolen i Narvik) som utdanner ingeniører med mulighet for spesialisering innen Vann og avløpsfag. Det ble for noen år tilbake færre og færre søkere til studiet i Narvik, og dette førte det til at det ble mangel på VA-ingeniører i hele bransjen. Mangel på VA-ingeniører er et nasjonalt problem som blir større med flere VA-ingeniører som pensjonerer seg framover, til tross for at behovet er økende (Lindholm og Moen 2014).

Vann- og avløpsetaten i Tromsø kommune opplevde for en del år tilbake nedgang i jobbsøkere som kunne dekke deres behov. Det ble i 2009 derfor iverksatt tiltak ved at kommunene Tromsø, Alta, Harstad, Bodø, Narvik med flere gikk sammen for promotere VA som studieretning for å få flere søkere og en bedre tilpasset linje til faget. Endringen ble nye lærere, forbedret linjesammensetningen til studiet, samt at de etablerte en årlig event som de valgte å kalle “Vanndammen” med fokus på rekruttering til vann- og avløpssektoren i Nord-Norge. Vann og avløp i Tromsø kommune har vært en stor pådriver for denne endringen.

Resultatet av dette samarbeidet førte til at skolen fikk opp søkertallet og at det per i dag utdannes mange flere VA-ingeniører fra Narvik enn for 5-6 år siden. Ifølge VA-sjefen var dette prosjektet et overordnet tiltak for å utdanne- og rekruttere flere ingeniører inn i vann- og avløpsbransjen. Formålet var ikke direkte å påvirke søkertallet til stillinger i Tromsø kommune i første omgang, men at dette skulle gi resultater på lang sikt. VA-sjefen forteller imidlertid at de allerede har ansatt personer i enheten som er et direkte resultat av prosjektet.

Vann og avløp har i samarbeidet med høyskolen i Narvik bevisst drevet omdømmearbeid, og VA-sjefen forteller at de kontinuerlig forsøker å markedsføre seg overfor studentene på utdanningen. Når Vann og avløp tar inn nyutdannede så er dette ofte studenter som har studert i Narvik og som har skrevet diplomoppgave eller har hatt sommerjobb hos Vann og avløp. I samtale med tillitsvalgt blir dette bekreftet.

Med hensyn på geografisk nedslagsfelt får vi opplyst at Vann og avløp ønsker ansatte med en viss forankring til Tromsø, men at de ofte må gå ut nasjonalt å søke – spesielt på ingeniørsiden. Årsaken til at de ønsker personer med lokal forankring er at de erfarer at de blir værende lengre.

Vann og avløp bruker ikke kanaler som Facebook, Twitter og LinkedIn, men mer tradisjonelle kanaler som stillingsutlysninger på NAV.no og i aviser. VA-sjefen forteller at dette imidlertid ikke alltid er tilstrekkelig, og at de ved flere anledninger bruker nettverket de har i bransjen og tar direkte kontakt med personer de selv oppfatter som gode kandidater for å jobbe hos dem, og oppfordret disse til å søke.

VA-sjefen forteller at de ser det som en stor fordel å ta inn ansatte med lang bransjeerfaring, da disse kommer raskere inn i jobben. Han er i dag ikke bekymret for å rekruttere inn tilstrekkelig med nyutdannede ingeniører, men mer skeptisk til at de vil klare å få nok folk med tilstrekkelig erfaring inn i nøkkelposisjoner, og spesielt på prosjektledersiden. Her jobber de mer bevisst med å bruke nettsverk og kontakter for å finne potensielle kandidater til å søke på aktuelle stillinger.

Vi blir fortalt av VA-sjef at lønningene hos Vann og avløp ikke er ledende i bransjen, men at de siste årene har løftet seg noe, og at dette i dag ikke er noe hinder for å få de rette kandidatene. Han trekker også frem faktorer som at de har spennende arbeidsoppgaver og at de jobber med "hele sirkelen". Med dette mener han at de har en variert jobbhverdag og kan jobbe med forskjellige oppgaver.

Utvelgelse hos Vann og avløp

Samme utvalg som utarbeider stillingsutlysningen gjennomfører vanligvis også utvelgelsesprosessen. De blir de enige om aktuelle kandidater for intervju, gjennomfører intervjuprosessen og presenterer etter dette en innstilling til tilsetningsutvalget. Dette utvalget består vanligvis av VA-sjefen og en støttefunksjon/ HR funksjon. De bruker sjelden eksterne byråer eller personlighetstester i denne prosessen.

VA-sjefen forteller at han er fornøyd med måten de gjennomfører denne prosessen på, og at de stort sett lykkes med rekrutteringene de gjør. Han forteller også at de av og til gjør feilansettelser, og begrunner det i at man i aldri kan være sikker på om en person er rett for jobben. De gangene det ikke fungerer optimalt går det ofte i at de personlige egenskapene ikke matcher jobben de skal gjøre.

“Personlige egenskaper er det vanskelig å få frem i en intervjusituasjon. Spesielt hos personer med lite fartstid. Det er vanskelig å finne de personene med de riktige personlige egenskapene. Av og til må vi bare gå for magefølelsen”.

(VA-sjef Tromsø kommune)

Tillitsvalgt forteller at selve opplæringsdelen for nyansatte ikke er god nok. Dette tar mye tid og ressurser for mange av de som har jobbet hos Vann og avløp lenge, og at de fremdeles har endt opp med personer som ikke har passet til stillingen sin.

VA-sjefen forteller at alle ingeniørene som ansattes i enheten stort sett er ingeniører med bachelor- eller mastergrad, og at han vektlegger at de har spesialisering innen VA-fagene. De har gjerne hatt sommerjobb hos VA-enheten eller har hatt sommerjobb her. Dette gjør at deler av utvelgelsen allerede har funnet plass før de søker fast jobb. Han forteller de at det er behov for lang opplæring i flere stillinger, både før man kan si at personen er egnet i stillingen som han eller hun er kommet inn i, men også før de har lært alle oppgavene som følger med. I noen stillinger kan det ta inntil fem år før en nyutdannet ingeniør er er fullt operativ i stillingen sin. Både VA-sjef og tillitsvalgt var klare på at det ofte ikke var nok å vurdere en person i løpet av prøvetid på seks måneder for å se om de kunne oppgavene som fører med jobben.

Ved ansettelse av VA-ingeniører fremkommer det at det er et tydelig skille mellom å velge ut unge nyutdannede ingeniører med lite eller ingen erfaring, og ingeniører som har lengre og relevant arbeidserfaring. Dette er de bevisste på, og i forkant av utlysninger gjennomgår de utvelgelseskriteriene, og de er opptatt av å definere hva de trenger til en bestemt stilling. Blant annet går dette på ressursbruk til opplæring og hva skal person de leter hos denne personen.

4.3 Hvorfor har de valgt disse strategiene?

Troms Kraft og Troms Kraft Nett

Troms Kraft har valgt blant annet strategisk omdømmebygging gjennom blant annet bruk av sponsormidler som rekrutteringsstrategi. De har brukt omdømmebygging i troen på at dette skal medføre flere som er interessert i å jobbe hos dem. Dette kommer fram i årsrapportene deres, og spesielt i 2015, hvor de påpeker at omdømmet er for dårlig.

Noe som kommer fram i alle årsrapportene til Troms Kraft siden 2009 er at de ønsker å ha folk med høy kompetanse og at de ønsker å utvikle ansatte. Oppgavene hos Troms Kraft er spesialiserte, og det er nok grunnen til at de har valgt en slik strategi.

Montasjes strategi med rekruttering gjennom læretid baserer seg på en strategi med å ta arbeidsbyrden tidlig med opplæring av mange uerfarne, men hvor de i utvelgelsessituasjonen allerede har to og et halvt års erfaring med hvem de ansetter. De har da valgt en strategi som gjør at risikoen for en feilansettelse er betraktelig redusert. Dette er et svært nyttig verktøy de bruker, både i forhold til rekruttering og utvelgelse.

Troms Kraft Nett har ikke valgt høy lønn som en klar konkurransestrategi. Tilbakemelding fra personalsjef er likevel at folk sjelden kommer med argumenter når de blir framlagt lønnstilbud. Derimot opplever de at ansatte trives på jobb og at et godt arbeidsmiljø er noe som ikke minst lærlinger vet mye om før de skriver en ansettelseskontrakt etter endt læretid. Å pleie et godt arbeidsmiljø er et strategisk grep for å få lærlinger til å bli og for å generere et godt omdømme i det eksterne miljøet.

Planavdelingen har strategisk gått ut og annonsert nasjonalt og regionalt for å få tak i ansatte. Mye av grunnen til at de har valgt denne strategien er at det ikke finnes aktuell ingeniørutdanning i Tromsø og at de må til NTNU og til Høgskolen i Narvik for å få tak i potensielle kandidater. Leder for planavdelingen forteller også at han primært ønsker å få tak i ansatte som har tilknytning til landsdelen, og som forstår situasjonen de er i. Begrunnelsen for dette er at han har erfaring med at folk blir lenger i jobben når de har tilknytning til landsdelen og helst til Tromsø. Plan ønsker ansatte som blir lenge i bedriften.

Montasje velger å finne personer som har tilknytning til miljøet hvor de skal jobbe fordi de ønsker personer som blir over tid. Dette er en helt klar strategi med hensyn på omgivelsene som Montasje er i.

Vann og avløp og Tromsø kommune

Gjennom opprettelsen av en egen stilling med hovedansvar for rekruttering har Tromsø kommune på et overordnet nivå øremerket en viktig ressurs til fagfeltet. Alle rådgiverne vi intervjuet hos Tromsø kommunes HR avdeling skisserte behovet for å ha en slik stilling og er klare på at dette er en del av strategiplanen og et viktig verktøy inn mot rekruttering og utvelgelsesprosessen.

Tromsø kommune ønsker i større grad enn de har gjort hittil å sentralisere og standardisere rekrutterings- og utvelgingsmekanismene sine. Dette er ønskelig for kommunen for å kvalitetssikre at de jobber ut fra en "beste praksis" og dermed en antagelse at det finnes en måte på som er bedre enn andre å gjennomføre rekrutterings- og seleksjonsprosessen på, uavhengig av avdeling og situasjons-/oppgavekompleksitet.

Både hos Tromsø kommune overordnet og hos Vann og avløp ble det snakket mye om omdømme og at de ønsket å få folk interessert i å jobbe hos dem. Det beskrives gjennom rekrutteringsplanen til kommunen at omdømmet, og et aktivt omdømmearbeid kan få flere til å bli interessert i å jobbe for kommunen. Dette blir også bekreftet av både informantene ved Avdeling for økonomi og ved Vann og avløp.

Gjennom samarbeidet som Vann og Avløp hadde med andre kommuner og med høgskolen i Narvik for noen år tilbake fikk de opp interessen for fagretningen. Resultatet ble flere søkere til studiet, flere uteksaminerte elever og flere VA-ingeniører til bransjen, og etter hvert også til Vann og avløp i Tromsø kommune.

Ved at de tilbyr ingeniørstudenter sommerjobb hos Vann og avløp, og lar dem skrive diplomoppgave om enheten, har de et viktig verktøy, der de lar studenter blir kjent med Vann og Avløp i Tromsø kommune og som en potensiell fremtidig arbeidsgiver. De får vurdert studentene grundig og om de kan være fremtidige medarbeidere. Samtidig får studentene en kunnskap om driften i enheten og de vil få et bedre potensial til å komme raskere inn i en fremtidig jobb.

Ved at de strategisk bruker nettverket de har opparbeidet seg i bransjen, og oppfordrer aktuelle kandidater til å søke på stillinger, får de en høyere kvalitet på søkermassen og til slutt også mer vellykkede utvelgelser.

Ved å markedsføre seg med stor oppgavekompleksitet og variasjon i arbeidsoppgavene håper Vann og avløp på å fange opp aktuelle kandidater fra konsulentbransjen. Konsulentbransjen er, i følge VA-sjefen, preget av spesialisering og ensformige oppgaver, og konsulenter som VA-sjefen treffer er ofte interessert i mer bredde i arbeidsoppgavene sine.

4.4 Er strategiene tilpasset situasjonen som organisasjonen er i?

Troms Kraft og Troms Kraft Nett

Med hensyn på tilpasning for Troms Kraft-konsernet så mener vi at det er viktig å se på om organisasjonsstrukturen er tilpasset omgivelsene. Troms Kraft har endret struktur de siste årene på grunn av de tekniske og institusjonelle omgivelsene. De har blant annet flyttet ansatte mellom Troms Kraft Entreprenører og Troms Kraft Nett for å tilpasse seg lover, forskrifter og dermed også konkurransesituasjonen.

En slik strategi på konsernnivå mener vi at i stor grad passer inn i situasjonsteorien om at organisasjonen må endre seg for å være tilpasset situasjonen sin. Med utgangspunkt i Mintzbergs typologier vil vi si at Troms Kraft må endre spesielt sin teknostruktur for å være i balanse. Troms Kraft som konsern har solgt seg ned fra å eie 60 selskaper til at Troms Kraft eier 17, og har endret konsernstruktur med hensyn på dette. Dette er også et forsøk på å tilpasse seg situasjonen sin eller å komme i balanse. Om denne tilpassingen går så bra som Troms Kraft hevder vil vi kunne se i framtiden. Troms Kraft var i en situasjon for fem år siden hvor de var veldig klare på at de var tilpasset sin situasjon. Over får dager i november 2011 fikk de bekreftet at dette ikke var tilfelle da de fikk avklart forhold i Kraft og Kultur-saken og skjønnte at de hadde ca. 1,5 milliarder mindre enn opprinnelig estimert.

Uten at vi vil gå veldig inn på hva omdømme er så har det med hvordan omgivelsene ser på en, og det er innenfor det Thorsvik og Jacobsen omtaler som de institusjonelle omgivelsene.. Troms Kraft har gått klart ut og skrevet at omdømmet skal forbedres og at det er en rekrutteringsstrategi (Troms Kraft årsrapport 2015). Vi har ikke studert omdømmestrategien, men Troms Kraft forteller selv i årsrapporter at den ennå ikke fungerer.

Konsekvensene av omfattende endringer på konsernnivå vil påvirke datterselskaper og hvordan de vil tilpasse seg sin situasjon, også med hensyn på rekruttering og utvelgelse av ansatte.

Troms Kraft Nett forteller at de på bedriftsnivå ikke har noen nedskrevet eller klar strategi for rekruttering og utvelgelse av ansatte. De har laget seg oversikt over hvem som nærmer seg pensjonsalder, men de har ingen nedskrevet strategiplan utover dette. Avdelingsleder for Planavdelingen og personalsjef for TKN forteller at dette er noe de skal jobbe med framover. Likevel, avdelingslederne som vi har snakket med forteller at de har den søkermengden de

trenger, og at de får tak i de ansatte som de ønsker seg for å fylle stillingene sine. Selv om de ikke har en nedskrevet strategi så har de en tilpasset situasjon som hittil har fungert godt over tid.

TKN forteller at de ikke ser utfordringen med omdømmetap som Troms Kraft ser på konsernnivå med hensyn på rekruttering eller utvelgelse av ansatte. Selv når det har stormet som verst etter forskjellige mediasaker i perioden 2009 - 2011 så har TKN fått de søkerne som de har ønsket seg og har kunnet velge blant gode ansatte.

Tilbakemeldingene som avdelingsleder for Montasje gir, og også tillitsvalgt, er at de ungdommene som søker læretid hos Montasje gjør det fordi de tror at det er spennende oppgaver her, og at det passer med valg av skoleretning. Dette bør gi en sterk indikasjon på at Troms Kraft og TKN bør fortsette å bruke utfordrende arbeidsoppgaver som rekrutteringsstrategi.

Vi mener at det beste eksempelet på en bevisst plan som fungerer er hos Montasje hvor de over mange år har tatt inn lærlinger og kan velge ut dem som de mener at passer best i selskapet før de får en arbeidsavtale. Dette mener vi at er en god tilpasning til oppgavekompleksitet, geografiske forhold, institusjonelle omgivelser med mer som gjør at de får de ansatte som de selv mener at de trenger.

Montasje ønsker seg ansatte som kommer fra området hvor de jobber, som trenger mellomlang opplæring og som kan ta imot instruksjoner, men som samtidig kan følge opp oppgaver i felt. De ønsker seg ansatte som kan passe inn i jobbkulturen, og hele Troms Kraft markedsfører seg selv med at ansatte kan få utvikle seg. I tillegg så blir ansatte lenge, og det er ikke veldig store tekniske endringer. Dette passer med Engasjement/Commitment-modellen til Collins og Kehoe, men har samtidig også mye til felles med Collins og Kehoes byråkratisk rekrutteringsmodell.

Hvis vi ser til Mintzberg, og videre til modellen til Thorsvik og Jacobsen, så har Montasje stabile og relativt homogene omgivelser. Basert på dette så burde Montasje passe inn i et maskinbyråkrati. Da kompleksitet i oppgaver ikke tas med i modellen til Thorsvik og Jacobsen så kan vi kanskje forstå denne plasseringen.

På Planavdelingen så er de også bevisste på å formidle at ansatte får utfordrende oppgaver, de leter etter ansatte med spesialkunnskap (kunnskap som det ikke utdannes til i Tromsø), og de søker nasjonalt, selv om å søke regionalt kanskje er det som har gitt best avkastning.

Utvelgelse av ansatte skjer lokalt, av avdelingsleder, i samråd med avdelingsleder, selv om prosessen må godkjennes av direktør. Ansatte kan starte i jobben umiddelbart, men det kan ta inntil et halvt år, eventuelt enda lenger før de kan prestere ordentlig.

Denne kombinasjonen av egenskaper og krav ved rekruttering ligger i stor grad, slik vi ser det, i skillet mellom den byråkratiske modellen, engasjementmodellen og den profesjonelle modellen til Collins og Kehoe.

Både leder for Planavdelingen og leder for Montasjeavdelingen forteller at de er fornøyde med de ansatte som de har valgt ut, og lederne mener at de nye ansatte gjør en god jobb. Dette har vært slik over tid, og det har vært et mål og en retning i dette arbeidet.

Hvis vi tenker strategi som *“the long-term direction of an organization”* (Johnson med flere 2011) så mener vi at Troms Kraft Netts avdelinger i stor grad har en tilpasset strategi som de jobber etter med hensyn på rekruttering og utvelgelse av ansatte.

Tromsø kommune og Vann og avløp

Tromsø kommune er som forventet bygd på en sentral, koordinerende styringsstruktur, og med enheter med stor frihet til å finne kreative løsninger i den enkelte enheten, som et typisk profesjonelt byråkratisk system (Donaldson 2001, Thorsvik og Jacobsen 2013, Mintzberg 1979, Collins og Kehoe 2009). De ser at et byråkrati med stor grad av selvstendighet bidrar til en god og effektiv tjenesteproduksjon (www.tromsokommune.no).

Med hensyn på rekruttering og utvelgelse av ansatte virker Tromsø kommune per i dag mer organisert som en entreprenørorganisasjon (Thorsvik og Jacobsen 2013) hvor, i følge rekrutteringsrådgiver, enkelte enheter selv styrer prosessene uten kvalitetssikring at overordnet plan følges.

Tromsø kommune har en overordnet rekrutteringsplan, men rekrutteringsrådgiver forteller at de ulike målene ikke er blitt fulgt opp eller blir evaluert. Hun begrunner dette med det ikke har vært ansatte som har hatt et definert ansvar i å følge opp arbeidet. Grunntanken i

utarbeidelsen av rekrutteringsplanen for kommunen var at en egen rådgiverstilling skulle opprettes til akkurat dette, og at kommunen skal lage et byråkratisk system hvor rekrutterings- og utvelgelsesprosessen blir utviklet sentralt, men hvor avgjørelser og tilsetninger skjer i den enkelte enhet. Vi mener at Tromsø prøver å gå fra ubalanse til balanse (Mintzberg 1979) eller forsøker å tilpasse seg struktur og omgivelser (Donaldson 2001).

Vann og avløp har behov for ingeniører med spesialkunnskap, og en av de større utfordringene de har i årene som kommer er å skaffe nok kompetent arbeidskraft. De har derfor deltatt og vært aktive i prosjektet med å øke interessen rundt fagfeltet, gjennom samarbeidet med UIT Camus Narvik, som utdanner ingeniører, og flere andre kommuner. Dette arbeidet har gitt resultater ved at det nå utdannes flere ingeniører derfra, med relevante vann og avløpsfag. Vi velger å se på dette arbeidet som et overordnet strategisk trekk, hvor målet på lang sikt har vært å få flere kompetente VA-ingeniører som vil kunne gå ut å dekke behovet i bransjen, og da også hos Vann og Avløp i Tromsø kommune. I en forlengelse av samarbeidet med studiestedet i Narvik tar de også inn studenter i sommerjobber og lar dem skrive diplomoppgave om enheten. De får på denne måten et effektivt verktøy i utvelgelsesprosessen, samtidig som det fungerer som en rekrutteringsarena hvor flere studenter får opp øynene for jobbmulighetene som ligger hos Vann og avløp. Enheten bruker dermed dette både som en rekrutteringsstrategi og en utvelgelsesstrategi.

For å oppnå en viss kontinuitet i enheten ønsker de at de ansatte skal bli værene lenge, under forutsetning at de gjør en god jobb. På bakgrunn av dette foretrekker de å rekruttere personer med en lokal tilknytning til byen, eller personer som ønsker å bo lenge i Tromsø. De markedsfører seg gjennom ulike kanaler med at de har spennende og utfordrende oppgaver og deres søke etter ansatte går ut på nasjonalt plan.

Vi ser at disse strategiene samsvarer med både den byråkratiske modellen, engasjementmodellen og den profesjonelle modellen til Collins og Kehoe. Slik vi vurderer Vann og avløp sin strategi rundt rekruttering og utvelgelse mener vi de har vært godt tilpasset situasjonen *de har vært i de siste årene* ved at de har sett fremtidig bemanningsbehov og iverksatt tiltak for å øke tilgangen på VA-ingeniører.

Per i dag og i tiden fremover vil rekrutteringsbehovet øke, noe som stiller krav til at de tilpasser seg ytterligere og følger opp rekrutteringsarbeidet videre. De forteller at de ser det

som en utfordring å rekruttere VA-ingeniører med tilstrekkelig erfaring. Vi vurderer det til at de muligens ikke er helt tilpasset situasjonen de er i da etterspørselen etter ingeniører med både erfaring og spesialisering innen VA-fagene vil øke. Konsekvensen kan dermed bli at de i tiden fremover vil få en større gruppe med ansatte som har en riktig fagutdanning, men med lite erfaring og således oppleve å være i ubalanse.

4.5 Drøfting av samvariasjon

Vi vil gå tilbake til noen av forventningene som vi hadde før vi startet arbeidet og sammenlikne dem med det vi har funnet ut i løpet av arbeidet med oppgaven. Vi vil også trekke fram noen andre funn for å drøfte likheter og ulikheter mellom Troms kommune og Troms Kraft.

På overordnet nivå så ble vi ikke overrasket over at Tromsø kommune har en byråkratisk oppbygging og at Tromsø kommunes institusjonelle omgivelser er basert på lover, regler og politisk styring. Vi ble mer overrasket over hvor mye Troms Kraft har hatt en politisk styring i en markedsmodell, og hvor styrt deler av konsernet er av offentlige lover og regler. Vi ser også at Troms Kraft-konsernet har en desentralisert struktur med ansvar for rekruttering og utvelgelse nedover i systemet. Det sammen ser vi hos Tromsø kommune. Her ble vi mer overrasket over at Tromsø kommune hvor det virker som om felles rekrutteringsstrategi ikke er godt implementert. Tilbakemeldingen er at det vil ny rekrutteringsrådgiver jobbe med.

Med hensyn på å bruke lærlingeløp som rekrutterings- og utvelgelsesarena så ser vi en relativ forskjell hvor Troms Kraft har 24 lærlinger på 384 ansatte mens Tromsø kommune har ca 80 lærlinger på ca 7000 ansatte. Her mener vi at Troms Kraft og spesielt Montasje har valgt en smart rekrutteringsstrategi som de mener at har fungert til nå.

Noe av grunnen til at vi endte opp med Troms Kraft og TKN, og med Tromsø kommune og Vann og avløp var for å se på hvordan de klarer å få tak i ingeniører som Vann og Avløp og TKN har behov for.

Både TKN og Vann og Avløp er klare på at de per nå får tak i de ingeniørene som de trenger. Når de ser tilbake i tid så forteller avdelingsleder hos Plan hos TKN at de har klart å få tak i de ingeniørene som de ønsker seg tidligere også, men at det er lettere med utfordringer i

petroleumsbransjen. For Vann og Avløp ble det nødvendig at Vann og Avløp var med på å endre et helt studium på den tidligere Høyskolen i Narvik for å kunne utdanne ingeniører til VA. Det må sees som et kraftig virkemiddel.

Ellers så er det mye likt i måten TKN og Vann og Avløp rekrutterer på: De må ut av fylket for å finne ingeniører, og da ender begge ofte i Narvik. De bruker mange av de samme rekrutteringskanalene som innlegg i aviser, studiemesser, og begge velger ut mange nyutdannede ingeniører ved at de først skriver bachelor- eller masteroppgave eventuelt har sommerjobb. FAFO-rapport fra 2016: *Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor* konkluderer med at media som arbeidsgiver legger ut annonser i ofte ikke samsvarer med hvilke steder nyutdannede leter etter jobber. Basert på tilbakemeldingen som teknologistudenter har gitt på hvor de leter opp arbeidsgivere så kan nok både TKN og Vann og avløp endre på strategiene sine.

I selve utvelgelsesprosessen har Vann og avløp med tillitsvalgte mens TKN ikke har dette. VA-sjef forteller at han syntes at det er bra å ha med tillitsvalgt. Hvilken effekt det har i forhold til ikke å ha tillitsvalgt med har vi ikke målt.

Vann og avløp er bekymret for ikke å få tak i nok VA-ingeniører framover for å fylle opp behov som dukker opp når det kommer en pensjonsbølge framover. Det er her vi kan så sett om de har en tilpasset strategi. Plan forteller at de ikke er i denne situasjonen av behov for nye ingeniører for å dekke opp for noen som slutter.

Kapittel 5 Oppsummering, konklusjonen og veien videre

5.1 Oppsummering

Oppsummering av rekrutterings- og utvelgelsesstrategier hos Troms Kraft og Troms Kraft Nett, hvorfor de har valgt disse strategiene og om de er tilpasset situasjonene som de er i.

Troms Kraft som konsern forteller at de har hatt fokus på nettopp omorganisering med hensyn på miljøet de opererer i, oppgavene som de skal håndtere og størrelse på organisasjonen slik at de skal ha konkurransefortrinn. Dette er helt i tråd med situasjonsteori, nemlig at organisasjoner som skal klare seg, hele tiden må prøve å være i tilpasset sin situasjon eller som Mintzberg ville ha skrevet - å være i balanse.

Med hensyn på strategier for rekruttering og utvelgelse av ansatte så har vi ikke sett så mye på hvordan konsernet *Troms Kraft* jobber med dette, men på om de har overordnede strategier som påvirker hele organisasjonen ned til datterselskap. Tilbakemelding fra konsernet er at de kanskje ikke er et mønsterkonsern med hensyn på rekrutteringsstrategier, men fokus på omdømme, bruk av lærlinger til rekruttering og utvelgelse, krav til høy kompetanse blant ansatte, fokus på å la studenter skrive oppgaver om dem står som viktige elementer i årsrapporter år etter år. Dette finner vi igjen i datterselskaper. Ved å se på strategi som at det har et tidsperspektiv over seg og at det har en retning så mener vi at det klart er tendenser til en strategi.

Troms Kraft Nett bruker mye av det som står i *Troms Krafts* årsrapport om rekruttering; både *Plan* og *Montasje* velger ut ansatte på bakgrunn av høy kompetanse og at ansatte får utfordrende oppgaver, *Montasje* rekrutterer lærlinger og velger ut de beste de vil ha av disse, og *Plan* lar studenter skrive oppgaver om dem med hensyn på å kunne rekruttere og velge dem ut senere. Dette har de gjort over år, og det virker som gode strategier med plan over år og en retning.

TKN har monopol på å levere oppgaver innenfor sitt område ser vi at påvirker hvordan TKN kan planlegge sin rekruttering, men vi tror at dette påvirker at ansatte blir over tid da det for mange ikke er veldig mange andre naturlige arbeidsplasser hvor de kan jobbe med det sammen som hos TKN. TKN har lav turn-over, og de opplever også at flere av de som på et

tidspunkt slutter for å gå over til andre bedrifter i Tromsø kommer tilbake til TKN. TKN opplyser at de har et godt arbeidsmiljø, gode pensjonsordninger og at lønnen er god nok, men at de ikke er lønnsledende. Dette vet ny-rekrutterte i stor grad når de kommer til selskapet. Det virker likevel som om det er jobbsikkerhet som er den viktigste begrunnelsen for at folk takker "ja" til et jobbtilbud, og dette bruker bedriften at de rekrutterer i stor grad vet ved ansettelse.

TKN er veldig bevisste på at de som ansettes hos dem har fagkompetanse, og TKN reklamerer mye med at ansatte vil få utfordrende oppgaver hos dem. Dette virker som en bevisst strategi.

TKN Montasje har, slik vi ser det, funnet seg en veldig god løsning på rekruttering og utvelgelse av montører gjennom kjeden: 1) utplassering fra videregående skole 2) sommerjobb eller skoleprosjekt 3) læretid 4) ansettelse. Her har de over mange år og gjennom forskjellige utprøvinger mulighet til å vurdere en ny ansatt. Vi mener at dette helt klart er i tråd med situasjonsteori hvor Montasje tar hensyn til omgivelsene sine og har tilpasset seg til disse. De har også hatt god anledning til å vurdere om personene håndterer sakskompleksiteten til organisasjonen.

TKN Planavdeling forteller at også de er i en situasjon hvor de får tak i de personene som de ønsker seg. Da det ikke finnes aktuell ingeniørutdanning i Tromsø må Planavdelingen ofte søke etter ansatte i skolemiljø ellers i landet. De mener selv at dette fungerer, og at de generer interesse blant studenter gjennom sommerjobber, bachelor-oppgaver og masteroppgaver. Planavdelingen velger ut ansatte som hører til i regionen og som helst har en kobling til Tromsø. Vi mener at Planavdelingen også er tilpasset omgivelsene sine og sakskompleksitet når de klarer å nå fram til de ansatte som de trenger..

TKN har ikke laget seg en oversikt over hvilken kompetanse de vil trenge i framtiden. Vi mener at dette kan bli en utfordring, og at de derfor kan få problemer med å være tilpasset situasjonen sin eller i balanse framover, spesielt når mange ansatte pensjonerer seg hos TKN Montasje. Konsernet Troms Kraft har endret formell struktur de senere år for å være mest mulig forberedt på framtiden, og de ser seg selv som at de er i balanse. Dette fordrer, slik vi ser det, at konsernet må ha en kompetanseplan og rekrutteringsplan hvor hvert datterselskap og helst også for hver avdeling i hvert datterselskap.

Oppsummering av rekrutterings- og utvelgelsesstrategier hos Tromsø kommune og Vann og avløp, hvorfor de har valgt disse strategiene og om de er tilpasset situasjonene som de er i.

Vann og Avløp er i likhet med Troms Kraft Nett ikke i en konkurransesituasjon og utfører sine oppgaver i kommunen uten at de konkurrerer med andre aktører. Vann og avløp er imidlertid i større grad nødt til å konkurrere om kompetansen da VA-ingeniørene er ettertraktet i bransjen. I forhold til deres bemanningssituasjon har de en gjennomsnittlig turnover på ca 5 prosent per år, og er tilfreds med den generelle bemanningssituasjonen per i dag. De vil imidlertid fremover oppleve at flere ansatte med lang erfaring og høy kompetanse vil pensjoneres og de vil dermed møte en utfordring med å tette disse stillingene med tilsvarende kompetanse. De anslår at de vil ha behov for så mange som 10-15 ingeniører de neste par årene.

Vann og Avløp jobber målrettet med å få inn ansatte som matcher deres kompetansebehov. De har behov for personer med ingeniørutdanning og med spesialisert fagretning innen VA fag, dette da oppgavene som skal utføres er komplekse og krever en stor grad av spesialisering. De rekrutterer hovedsakelig nytt personell på to måter: 1). Nyutdannede, hvor de aller fleste kommer fra ingeniørhøgskolen i Narvik, og som trenger minimum ett års opplæring før de jobber selvstendig. Noen av disse har de også inne i sommerjobb hvor de får en innføring i arbeidet hos VA-enheten og mulighet til å vise seg frem. 2). Personer med lengre erfaring som trenger mindre opplæring og er klare til å komme inn i jobben raskt og kan håndtere mer komplekse oppgaver.

De planlegger i utgangspunktet å rekruttere fra begge grupper da de ønsker en større variasjon i alderssammensetningen, med flere yngre arbeidstakere enn det de har i dag. De ønsker at ansatte skal bli værende lenge, og er derfor opptatt av at søkere har en lokal tilknytning eller ønske om å bo i Tromsø. De uttaler selv at de tilbyr utviklingsmuligheter innenfor enheten og at ansatte over tid kan flytte mellom avdelinger og for eksempel gå fra prosjekt til plan. De uttaler at de "jobber med hele sirkelen" og har utfordrende arbeidsoppgaver, dette markedsfører de seg med ut mot potensielle arbeidstakere. De mener deres arbeidsplass således er mer spennende enn arbeid innen konsulentbransjen som er mer ensformig og enda mer spesialisert. I forhold til lønn så er de blitt bedre de siste årene.

Tromsø kommune jobber per i dag med rekruttering og seleksjon ut fra en desentralisert modell - hvor arbeidet blir planlagt og gjennomført av ledere ute i enhetene, uten at de vanligvis får bistand fra HR- avdelingen sentralt. Det er imidlertid utarbeidet en overordnet rekrutteringsplan, men denne er ikke tilstrekkelig implementert ute på enhetene.

Vi mener Vann og avløps deltakelse i forbedringsprosjektet ved Høgskolen i Narvik har bidratt til at de har klart å tilpasse seg situasjonen frem til i dag, og at de for øyeblikket er i balanse bemanningsmessig. Dette ved at de klarte å dekke bemanningsbehovet de hadde gjennom å få flere nyutdannede inn til enheten.

Vi ser imidlertid at det lave omfanget på utdannede kandidater frem til det ble tatt grep i 2009, vil utfordre kommunen ytterligere når deres rekrutteringsbehov øker i fremtiden, som følge av pensjonsavganger. De vil sannsynligvis få tilstrekkelig med kandidater i antall ved at det utdannes flere, men tilgangen på de kandidatene med erfaring vil være liten i lang tid fremover. Ved at enheten endrer sammensetningen av ansatte, fra at de har mange med lang erfaring, til at de får en overvekt med nyutdannede, eller med mindre fartstid, vil de oppleve en endret situasjon og muligens oppleve en ubalanse.

Konkurransesituasjonen i markedet vil bli enda hardere i årene som kommer hvor de fleste organisasjoner som har ingeniørkompetanse vil utfordres av en stor andel pensjonsavganger.

5.2 Kritikkk av modellene til Collins og Kehoe og Mintzbergs typologier

Collins' og Kehoes artikkel er klart normativ med hensyn på hvordan å rekruttere og velge ut ansatte. Det er da på sin plass å komme med en kritikk av den i forhold til hva vi har funnet ut av i vår oppgave.

Vi har hatt kontakt med en av forfatterne av artikkelen¹. Hun forteller at artikkelen er blitt lastet ned ved flere anledninger, men at hun ikke kjenner til at deres modell har blitt kritisert av andre. Hun er derimot klar på at modellen vil kunne variere mellom land på grunn av forskjellige miljøer, tilgang til arbeidskraft med mer.

¹ E-postutveksling med Rebecca Kehoe 20. og 23. februar 2014

Vi mener at en modell eller flere modeller for rekruttering og utvelgelse av arbeidskraft basert på situasjonsteori har noe for seg. Hvis vi hadde undersøkt andre avdelinger i Tromsø kommune og for eksempel hos NAV, så tror vi at byråkrati-modellen ville ha passet bra. Vi leser også fra oppgaven til Buseth og Skrivervik (2010) at Statens vegvesen hadde mange elementer i seg som passet til byråkrati-modellen, men at Statens Vegvesen i 2010 var på vei til å endre strategi. Vi tror at mye av det som er beskrevet i den autokratiske modellen kan passe bra opp mot for eksempel butikkarbeidere, lagerarbeidere, postsentralen med flere. Vi leser også i rapporten til Buseth og Skrivervik at Statoil som konsern passer inn i professionell-modellen. Med hensyn på de forskjellige avdelingene hos TKN så mener vi at Montasjes rekrutteringsstrategi ikke klart passer inn i noen av kategoriene, og heller ikke Plan.

Modellen til Collins og Kehoe forteller oss at ulike enheter i en organisasjon må jobbe forskjellig med rekruttering da disse befinner seg i ulike situasjoner og også med forskjeller i oppgavekompleksitet. I møte med kommunen gjorde vi imidlertid funn som tilsier at de der ønsker å sentralisere og standardisere deler av rekrutteringsarbeidet - og at prosessen burde være mest mulig lik fra enhet til enhet. Dette går en annen vei enn modellen, men det er sånn sett ikke klart om det er modellen eller om det er planen til Tromsø kommune som er rett eller feil.

Det er ikke alltid hensiktsmessig å dele inn rekrutteringsstrategiene etter avdelinger eller enheter - men heller muligens se på ansatt-grupper og derfra differensiere strategiene. Eksempelvis har Vann og avløp ulike typer ansatt-grupper. De må for eksempel skille mellom rekruttering av rørleggere og ingeniører. Til og med innenfor ingeniørene skiller avdelingen mellom ulike "typer" av ingeniører og hvilken del av organisasjonen de passer inn i, og hvilke oppgaver de passer til. Dette følger nok i tankebanene til situasjonsteori og modellen til Collins og Kehoe, men er ikke konkretisert i modellen.

Vi ser at det overordnet er krevende å sette våre to organisasjoner inn under Mintzbergs organisasjonsavdeling. Dette da de har ulike trekk fra flere av hans organisasjonsformer og således er vanskelig å kategorisere. Mintzberg har selv svart på denne kritikken hvor han trekker inn "hybride organisasjoner", som er organisasjoner som har flere trekk fra de ulike konfigurasjonene (Jacobsen og Thorsvik 2013). Vi ser også at det er svært mange variabler som spiller inn hvorvidt en organisasjon er i balanse eller ikke. Ved å ha en tilpasset rekrutterings- og utvelgelsesstrategi vil organisasjoner ha en forutsetning til å lykkes i å få inn

de riktige medarbeiderne. På bakgrunn av dette vil de kunne få en noe bedre forutsetning til å være i balanse, uten at dette isolert sett er avgjørende.

5.3 Konklusjon

Vi mener at Troms Kraft Nett er tilpasset situasjonen de er. De har nylig omorganisert bedriften med hensyn på størrelse, oppgaver og omgivelsene der er i, og har gode rekrutteringsstrategier, selv om disse ikke er skrevet ned. Spesielt Montasjeavdelingens rekruttering via lærlingeordning ser ut til å virke veldig bra. De har derimot utfordringer for framtiden med avgang med hensyn på pensjonsalder. Dette virker de ikke nok forberedt på, og bør lage en strategi som tar hensyn til denne ubalansen.

Tromsø kommune har en rekrutteringsplan men som ikke er implementert på enhetsnivå og dette arbeidet er ikke blitt fulgt opp. Det vil si at rekrutteringsstrategien deres ikke fungerer etter hensikten. De har gjennom å ansette en ekstra ressurs som er øremærket til å jobbe med å implementere rekrutteringsplanen hos underenhetene tatt grep for at målet skal nås.

Vann og Avløp har i form av sitt samarbeidsprosjekt med andre kommuner og UIT Campus Narvik (tidligere Høgskolen i Narvik) lyktes med en veldig viktig del av rekrutteringsstrategien, som er å øke interessen rundt faget å få utdannet flere VA ingeniører. De har en utfordring med at de ønsker arbeidstakere med erfaring som kan ta over for de som er på vei til å gå ut av arbeidslivet. Dette mener vi at kan bli krevende for dem, og vi ser ikke at Vann og avløp er i balanse med hensyn på denne delen av sin strategi.

Vi mener at situasjonsteori og tanken med å være i balanse med hensyn på blant annet oppgavekompleksitet og omgivelser er rett for å endre en organisasjon, men også at dette kan overføres til rekruttering og utvelgelse av ansatte. Vi tror at det går an å lage en generell modell på organisasjonsnivå som kan brukes for å veilede organisasjoner når de skal rekruttere og velge ut ansatte.

Vi mener at rekrutteringsmodellen til Collins og Kehoe ikke passer helt til norske forhold med hensyn på rettigheter på arbeidsplassen, lover, system for avlønning, krav om fast ansettelse som norm med mer. Vi mener likevel at det kan lages veiledere om hvordan forskjellige typer organisasjoner kan legge strategier for ansettelser, basert på blant annet

miljø og oppgaver, men at betingelser som organisasjonens størrelse og organisasjonens strategi også bør være med.

5.4 Videre forskning

Å finne rett person til rett jobb er viktig, og det er viktig ikke bare å se på enkeltansettelser, men å ha en overordnet strategi som følges for rekruttering og utvelgelse av personer. Vi har i denne oppgaven prøvd å bidra med noe mer innsikt innenfor området, og vi mener at det kan lages modeller som kan hjelpe organisasjoner med å lage strategier for deres rekrutteringsarbeid.

Resultatene våre er ikke en generalisering av hvilke typer rekruttering som passer til hvilke organisasjonsstrukturer, men vi har dypdykket for å finne ut hvordan to organisasjoner faktisk rekrutterer og velger ut ny ansatte, og hvilke betingelser disse to tar hensyn til. Hvis vi legger våre resultater til resultatene til for eksempel Buseth og Skrivervik (2010) så kan vi kanskje snakke om noen tendenser, men vi mener ikke at dette gir åpning for en ekstern generalisering, og vi har ikke brukt gode indikatorer for å se objektivt på hva som faktisk fungerer og ikke fungerer. Vi har basert oss på subjektive tilbakemeldinger fra ansatte, og dette vil være noe utfordrende å generalisere ut ifra.

Vi oppfordrer andre til å lage en kvantitativ undersøkelse for å finne kvalitetsindikatorer som kan dekke forskjellige typer av organisasjoner med hensyn til blant annet betingelser som omgivelser, oppgavekompleksitet, størrelse og organisasjoners strategi. I et arbeid med indikatorer og modellering så vil vi anbefale å lage flere kategorier av organisasjoner som gir rom for å systematisere flere organisasjonstyper.

Litteraturliste

Beach, Lee Roy and Terrence R. Mitchell 1976: "A contingency model for the selection of decisions strategies", University of Washington, Seattle, Washington, Technical report 76-6, December 1976

Breaugh, James A. 2013: *Employee Recruitment*, i *Annu. Rev. Psychol.* 2013. 64:389–416

Byrkjeflot, Haldor (2008) "*Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger*" Rapport til kommunenes sentralforbund.

Collins, Christopher J., Jian Han 2004: *Exploring applicant pool quantity and quality: the effect of early recruitment practice strategy, corporate advertising, and firm reputation*, *personnel psychology* 2004, 57, 685 - 717

Collins, C. J. & Kehoe, Rebecca. R. (2009): *Recruitment and selection* in J. Storey, P. M. Wright, & D. Ulrich (Eds.), *The Routledge companion to strategic human resource management* (pp. 209-223), New York: Routledge.

De Varo, J. (2005). "*Employer recruitment strategies and the labor market outcomes of new hires*", Cornell University, School of Industrial and Labor Relations: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/106/>

Donaldson, Lex (2001): *The Contingency Theory of Organizations*, Foundations for Organizational Science, Sage Publications, 1-122

Donaldson, Lex og Greg Joffe (2014): "*Fit - the key to organizational design*", *Journal of Organization Design, JOD*, 3(3): 38-45 (2014)

Fredriksen, Jan Ivar og Øystein Sørebo (2013): *Rekruttering av medarbeidere: fra intuisjon til strategisk forankring*, *Tidsskriftet Magma*, utgave 0313

Grimso, Rigmor E. 2004: *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*, Gyldendal Norsk Forlag AS 2004

Grimso, Rigmor E. (2012): *Personaladministrasjon - Teori og praksis*, Gyldendal Norsk Forlag AS 4. utgave 5. opplag 2012

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

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget. 4. utgave

Johnson, Gerry, Richard Whittington, Kevan Scholes (2011): *Exploring Strategy*, niende utgave, Prentice Hall sider 1- kapittel 1 side 2 - 43

Kvale, Steinar (2008): *Det kvalitative forskningsintervju*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 11. opplag

Lai, Linda (2004): *Strategisk kompetansestyring*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Lindholm, Oddvar og Moen, Svein Erik (2014): "Rekruttering av sivilingeniører og ingeniører til VA-sektoren – Status og prognoser" Tidsskriftet VANN, Årgang 49, Utgave 1.

Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch 1967: "Differentiation and Integration in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Volume 12, Issue 1 (Jun., 1967), 1-47

Mintzberg Henry (1979): *The structuring of organizations, A synthesis of the research*

Taylor, Fredrich Winslow (2010): *The Principles of Scientific Management*, Read a classic.com

Masteroppgaver:

Fredheim, Therese Øen 2009: "A new deal at Work? En studie av ansettelsesrelasjoner i Tromsø kommune". Masteroppgave fra Universitetet i Tromsø

Molund, Tony, Raymond Møkleby, Mona Vassbotn (2013): "Kompetanseforskriften – organisasjonsmessige endringer i tre nettselskaper", Universitetet i Nordland

Skrivevik, André og Lars Buseth 2010: "Rekruttering som strategisk HR....eller? En analyse av rekrutteringsarbeidet til Statoil og Statens vegvesen", Masteroppgave fra Universitetet i Tromsø

Rapporter og avisoppslag og andre nettsider:

Fafo-rapport 2016:4: *Strategisk rekruttering av unge til kommunal sektor*

Kommunal rapport: *Oppgjørets time i Troms Kraft* <http://kommunal-rapport.no/okonomi/2013/10/oppgjorets-time-i-troms-kraft>

Kommunenes Sentralforbund: *Kommunesektorens arbeidsgivermonitor 2016*

Lovdata:

- 1) *Lov om kommunale vass- og avløpsanlegg, LOV-2012-03-16-12*
- 2) *Forskrift om endring i forskrift om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (energilovforskriften) og opphevelse av forskrift om krav til kompetanse mv. hos anleggs- og områdekonsesjonærer (kompetanseforskriften) FOR-2015-05-04-429*
- 3) *Forskrift om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (energilovforskriften) FOR-1990-12-07-959*
- 4) *Lov om produksjon, omforming, overføring, omsetning, fordeling og bruk av energi m.m. (energiloven) LOV-1990-06-29-50*

NITOs behovsundersøkelse 2016:

<https://www.nito.no/politikk/undersokelser/behovsundersokelsen/>

NRK: *Anker etter å ha tapt 1,7 milliarder*

https://www.nrk.no/troms/troms-kraft-anker-dommen_-der-selskapet-tapte-1_7-milliarder-kroner-1.13161389

Nergaard, Leiv L. (2013): *“SAMMENDRAG AV GRANSKINGSRAPPORT - TROMS KRAFT AS I henhold til Nord-Troms tingretts kjennelse av 4. juli 2012”*

Troms Kraft:

- *Troms Kraft.no* (www.tromskraft.no)
- Troms Kraft Årsrapporter 2009 - 2015
- **Troms Kraft** (2008): *Gransking av Kraft & Kultur i Sverige AB*, Ernst og Young

Tromsø kommune:

- *Hovedplan Vann og avløp 2015 – 2030*
- *Overordnet rekrutteringsplan, “Sammen om et varmt og livskraftig Tromsø” vedtatt i byråd 11.12.13*
- **Tromsø kommune** *“Veileder for tilsetninger”*
- **Tromsø kommune** *“Arbeidsgiverstrategi”* Gjeldende fra 01.05.2013

VG: 1) *Bedriftsforsamlingens leder i Troms Kraft trekker seg*

www.vg.no/nyheter/innenriks/bedriftsforsamlingens-leder-i-troms-kraft-trekker-seg/a/10018739

2) *Mener omdømmet til Troms Kraft er svekket*

www.vg.no/nyheter/innenriks/mener-omdoemmet-til-troms-kraft-er-svekket/a/10027436/

Vedlegg - intervjuguider

Vedlegg 1

Intervjuguide tillitsvalgte og andre ansatte

-Navn

-Funksjon

-Ansatt i antall år

Din avdeling/bedriften

- Hvor mange ansatte har dere i din avdeling? Hvilke yrkesgrupper er størst?
- Er det andre bedrifter som konkurrerer om arbeidsoppgavene som dere gjennomfører?

Arbeidsoppgavene i din avdeling og i bedriften generelt

- Kan du gi en kort beskrivelse av arbeidsoppgavene i din avdeling?
- Oppgavene i bedriften generelt?
- Hvordan er krav til oppdatering av kunnskap for å være konkurransedyktig i markedet?
- Hvordan opplever du kompleksitet i arbeidsoppgavene i avdelingen?
- Hvordan opplever du opplæring og kompetansebygging i avdelingen og bedriften?

Rolle og kompetanse

- Hvem er ansvarlig for rekruttering av ansatte til din avdeling?
- Hvilken rolle har du som ansattrepresentant i rekrutteringsprosessen?
- Hvilken kompetanse opplever du at de som rekrutterer har med hensyn på rekruttering og seleksjon av nye ansatte?

Rekrutterings- og seleksjonspraksis per i dag

- Hvordan vil du beskrive fasene i en rekrutteringsprosess hos dere?
- Hvor rekrutterer dere i hovedsak fra?
 - geografisk
 - miljøer (skole eller andre jobber)

Hvilke av disse virkemidlene opplever du at avdelingen bruker for å nå fram til nye ansatte:

- lønn
- utfordrende arbeidsoppgaver
- enkle arbeidsoppgaver som det er lett å komme seg inn i

Hvordan opplever du nye kollegaer med hensyn til følgende:

- fagkunnskap fra tidligere?

- evne til å lære oppgaver hurtig?
- Matcher verdier og holdninger organisasjonskulturen

Blir nyansatte værende hos dere? Føler du at dere har en god utskifting i forhold til behov?

Trives ansatte hos dere, er det lett å komme inn i miljøet?

Avslutning av ansatte:

- Opplever du at ansatte generelt er fornøyde når de forlater bedriften? Har de hatt en god erfaring?
- Opplever du at ansatte bruker bedriften som en mellomstasjon i karrieren si
- Opplever du at ansatte som begynner allerede har planlagt at de skal videre til nye arbeidsplass.

Rekruttering og strategi

- Vet du om dere har definerte målsettinger med rekrutteringsaktivitetene i avdelingen og bedriften?
- Vet du eventuelt om andre ansatte har et forhold til en slik strategi?
- Hva er hovedbudskapet bedriften ønsker å formidle til potensielle jobbsøkere? Når dere fram med dette?
- Er ansatte/ansattrepresentanter med å legge rekrutteringsstrategien til bedriften?

Avslutning

- Er det noen viktige momenter i rekrutteringsarbeidet deres som ikke er blitt dekket i dette intervjuet?

Vedlegg 2

Intervjuguide avdelingsleder

-Navn

-Funksjon

-Ansatt i antall år

Rolle og kompetanse

- Hvem er ansvarlig for rekruttering av ansatte til din avdeling?
- Hvilken rolle har du som avdelingsleder i rekrutteringsprosessen?
- Hvordan er arbeidsdelingen internt med hensyn på rekruttering og seleksjon?

Din avdeling

- Hvor mange ansatte har dere i din avdeling? Hvilke yrkesgrupper er størst?
- Er det andre bedrifter som konkurrerer om arbeidsoppgavene som dere gjennomfører?

Arbeidsoppgavene i din avdeling

- Kan du gi en kort beskrivelse av arbeidsoppgavene i din avdeling?
- Hvordan opplever du konkurranse fra andre i samme marked som dere?
- Hvordan er krav til oppdatering av kunnskap for å være konkurransedyktig i markedet?
- Hvordan opplever du kompleksitet i arbeidsoppgavene i avdelingen?

Rekrutterings- og utvelgelsespraksis per i dag

- Hvordan vil du beskrive fasene i en rekrutteringsprosess hos dere?
- Hvilke rekrutteringsaktiviteter/-kanaler benytter dere for å nå fram til potensielle søkere?
- Hvilke kilder bruker dere for å kommunisere med målgruppen(-e)
 - Hvorfor brukes nettopp disse kildene?
- Hvor rekrutterer dere i hovedsak fra?
 - geografisk
 - miljøer (skole eller andre jobber)

Hvilke av disse virkemidlene er viktigst for din avdeling for at dere for å rekruttere gode kandidater:

- lønn?
- utfordrende arbeidsoppgaver?
- enkle arbeidsoppgaver som det er lett å komme seg inn i?

På hvilken basis velger dere ut kandidater til deres avdeling:

- kunnskap fra tidligere?

- evne til å lære oppgaver hurtig?
- lojalitet?
- forventninger om hvor lenge de blir?
 - 0-2 år
 - 2-5 år
 - 5 - 10 år
 - mer enn 10 år

Avslutning av ansatte:

- Turn-over raten på avdelingen - hvor stor er den?
- Har du en oversikt over hvor lenge ansatte i gjennomsnitt blir på avdelingen?
- Blir ansatte lenger, kortere eller omtrent så lenge som bedriften ønsker?
- Får dere beholdt de ansatte som dere ønsker på avdelingen så lenge som dere mener at det er ønskelig

Hvilken del av rekrutteringen bruker dere mest ressurser på?

Rekruttering og strategi

- Har dere definerte målsettinger med rekrutteringsaktivitetene?
- Er det utarbeidet langsiktige rekrutteringsplaner i din avdeling?
- Hvem skal rekrutteres? Hvilken type kandidater ønsker du?
- Hvor skal det rekrutteres?
- Hvilke rekrutteringskilder skal benyttes?
- Når skal det rekrutteres?
- Hva er hovedbudskapet dere ønsker å formidle til potensielle jobbsøkere?
- Hvordan er denne rekrutteringsstrategien utformet?
- Hvor mange og hvilke type kandidater vil dere ha behov for å ansette ila. de neste 5 årene

Avslutning

- Er det noen viktige momenter i rekrutteringsarbeidet deres som ikke er blitt dekket i dette intervjuet?

Vedlegg 3

Intervjuguide HR-/personalavdeling

-Navn

-Funksjon

-Ansatt i antall år

Rolle og kompetanse

- Hva er de viktigste arbeidsoppgavene i HR-avdelingen deres?
- Hvor mange ansatte jobber med HR eller personalarbeid hos dere?
- Hvilken kompetanse/bakgrunn har medarbeiderne som jobber med HR/ personal i din virksomhet?
- Hvilken rolle spiller HR/ personal når det gjelder rekruttering og seleksjon av ansatte?
- Hvordan er arbeidsdelingen mellom HR/personal og andre i organisasjonen når det gjelder rekruttering og seleksjon?

Rekrutterings- og seleksjonspraksis

- Hvordan vil du beskrive fasene i en rekrutteringsprosess hos dere?
- Hvilke rekrutteringsaktiviteter/-kanaler benytter dere for å generere søkere? (bekreft/avkreft bruk av LinkedIn, rekrutteringsbyråer m.m.)
- Hva gjør dere for å holde på søkerne før ansettelse?
- Hvor lang tid går det normalt fra søknadsfristen utløper til et jobbtilbud gis?
- Har dere strategier for å påvirke kandidater som tilbys en stilling?
- Hvor rekrutterer dere i hovedsak fra?
 - geografisk
 - miljøer (skole eller andre arbeidsplasser)
- Hvor mange kandidater tar direkte kontakt med dere som bedrift i løpet av et år? Har dere et system for å håndtere disse kontaktene?
- Hvilken del av rekrutteringen bruker dere mest tid på?
- Hvordan følger dere opp personer som søker og ikke får jobb hos dere?

Hvilke av disse virkemidlene er viktigst for de forskjellige avdelingene for å rekruttere gode kandidater:

- lønn?
- utfordrende arbeidsoppgaver?
- enkle arbeidsoppgaver som det er lett å komme seg inn i?
- trygghet i jobben?
- kjent, god arbeidsplass?

- annet?

På hvilken basis velger dere ut kandidater til forskjellige avdelinger:

- kunnskap fra tidligere?
- evne til å lære oppgaver hurtig?
- lojalitet?
- forventninger om hvor lenge de blir? Hvor lenge ønsker dere at folk blir?
- Annet?

Hvorfor gjennomfører dere rekruttering på denne måten?

- Hvordan evaluerer dere rekrutteringsarbeidet deres?
- Hvordan har dere kommet frem til gjeldene rekrutteringspraksis?
- Hvordan har rekrutteringsarbeidet hos dere utviklet seg de siste 5-10 årene?

Rekruttering og strategi

- Har dere definerte målsettinger med rekrutteringsaktivitetene?
- Er det utarbeidet langsiktige rekrutteringsplaner i de forskjellige avdelingene deres? Hvordan ser dette ut for de neste 2-5 årene?
- Hvem skal rekrutteres? Hvilken type kandidater ønsker organisasjonen framover?
- Hvor skal det rekrutteres?
- Hvilke rekrutteringskilder skal benyttes?
- Hva er hovedbudskapet dere ønsker å formidle til potensielle jobbsøkere? Hvilke kilder bruker dere for å holde kontakt med disse?
- Justeres dette budskapet etter hvilken avdeling som skal ansette - og etter hvilken type kandidat man søker?

Hvordan er rekrutteringsstrategien utformet?

- Hvordan er rekrutteringsstrategien knyttet til HR-/personalstrategi og overordnet virksomhetsstrategi?
- Vil det hos dere være forskjeller når det gjelder rekruttering til avdelinger som er sterkt styrt ovenfra (enten gjennom direkte instruksjoner eller styringsdokumenter) og avdelinger hvor ansatte selv har stor fleksibilitet i hvordan de løser arbeidsoppgaver (mekanisk mot organisk).
- Vil det hos dere være forskjeller når det gjelder rekruttering til avdelinger med henholdsvis komplekse og enklere oppgaver?
- På hvilken måte kan rekruttering etter din mening bidra strategisk til at virksomheten når sine overordnede målsettinger?
- Hva vil du si er den tyngste satsingen innenfor rekruttering i din virksomhet i dag?

Avslutning av ansatte:

- Turn-over raten på bedriften - hvor stor er den?

- Har du en oversikt over hvor lenge ansatte i gjennomsnitt blir på avdelingen?
- Blir ansatte lenger, kortere eller omtrent så lenge som bedriften ønsker?

Avslutning

1. Er det noen viktige momenter i rekrutteringsarbeidet deres som ikke er blitt dekket i dette intervjuet?

