



**Rekruttering som strategisk HR....eller?
En analyse av rekrutteringsarbeidet
til Statoil og Statens vegvesen.**

André Skrivervik og Lars Buseth

*STV-3906 Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA)
Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning
Universitetet i Tromsø
November 2010*

Forord

Så var det gjort! Det er med en viss grad av lettelse at vi nå leverer fra oss denne oppgaven som har fulgt oss i mer eller mindre våken tilstand gjennom det siste året. Vi innså tidlig og krystallklart at et masterprosjekt var noe vi skulle ha gjennomført for i hvert fall *et* 10-år siden - en tid preget av en relativ bekymringsløs tilværelse uten jobb, barn eller andre forpliktelser, og hvor forvaltning av studielånet representerte den aller ypperste av bekymringer. For oss var nok 2010 et ”*nå eller aldri*”. Ikke desto mindre har det vært både lærerikt og tilfredsstillende å klare dette prosjektet innenfor de tidsrammer som er gitt.

Vi vil rette en stor takk til våre informanter i Statoil og Statens vegvesen for at de stilte opp og delte av sin kunnskap og sine erfaringer. Vi vil også takke våre bedre halvdel(er) (spørs om det er nok..) for ikke å glemme barna (de er forsømt, men ikke glemt) – som forhåpentligvis ikke vil se like overrasket ut i fremtiden når fedrene kommer hjem før Fantorangen faller til ro og ønsker på gjensyn i morgen. Vi vil selvsagt takke vår veileder, Turid Moldenæs for gode råd og innspill, med en responstid som selv redningstjenesten burde etterstrebe. Sist, men ikke minst vil vi takke hverandre for nok et godt gjennomført samarbeid – vel blåst!

God lesning!

Tromsø, onsdag 17. november

André Skrivervik og Lars Buseth

INNHold

KAPITTEL 1 REKRUTTERING SOM FORSKNINGSFELT	7
1.1 HVORFOR STUDERE REKRUTTERING?	7
1.2 PROBLEMSTILLING	9
1.3 KORT OM STATOIL OG STATENS VEGVESEN	9
1.4 OPPGAVENS VIDERE OPPBYGNING.....	12
KAPITTEL 2 TEORETISK RAMMEVERK.....	13
2.1 HVA ER REKRUTTERING?	13
2.2 REKRUTTERING SOM STRATEGISK HR-OPPGAVE.....	14
2.3 TEORETISKE MODELLER	16
2.3.1 <i>Breaugh og Starkes modell for organisatoriske rekrutteringsprosesser</i>	16
2.3.2 <i>Ulrich og Brockbank sin forståelse av HR-roller</i>	16
2.3.3 <i>Collins og Kehoes rekrutteringsmodell</i>	17
2.4 TEORETISKE IMPLIKASJONER FOR PROBLEMSTILLINGEN	20
KAPITTEL 3 METODE OG DESIGN.....	21
3.1 VALG AV METODE OG DESIGN	21
3.2 DATAGRUNNLAG OG GJENNOMFØRING	22
3.3 DATAMATERIALETS KVALITET	24
KAPITTEL 4 ORGANISERING OG REKRUTTERINGSFASER.....	27
4.1 ORGANISERING AV REKRUTTERINGSARBEIDET	27
4.2 REKRUTTERINGSARBEIDETS FASER	28
4.3 OPPSUMMERING	36
KAPITTEL 5 REKRUTTERING - ET STRATEGISK ORGANISATORISK GREP?	37
5.1 BETYDNINGEN AV REKRUTTERINGSARBEIDETS ORGANISERING	37
5.1.1 <i>Organisering og ansvar</i>	37
5.1.2 <i>En klar rekrutteringspolitikk?</i>	39
5.1.3 <i>Betydningen av rekrutteringsstøtte</i>	40
5.1.4 <i>Hva med rekrutteringskompetansen?</i>	42
5.1.5 <i>Rekrutteringsenhetene - funksjonelle eksperter eller strategiske partnere?</i>	43
5.2 ANALYSE AV REKRUTTERINGSFASENEs STRATEGISKE FORANKRING.....	45
5.2.1 <i>Klare målsettinger?</i>	45
5.2.2 <i>Målgruppe og kompetansekartlegging</i>	46
5.2.3 <i>Kilder og deres betydning</i>	47
5.2.4 <i>Realistiske budskap</i>	49
5.2.5 <i>Systematisk evaluering?</i>	49
5.3 REKRUTTERING OG SELEKSJON I LYS AV COLLINS OG KEHOES IDEALTYPOLGI.....	50
5.3.1 <i>Statens vegvesen - et byråkratisk rekrutteringssystem?</i>	51
5.3.2 <i>Statoil - et profesjonelt rekrutteringssystem?</i>	53
5.3.3 <i>Avsluttende betraktninger</i>	54
KAPITTEL 6 OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....	57
INTERVJUGUIDE	60
REFERANSELISTE.....	62

Kapittel 1 Rekruttering som forskningsfelt

1.1 Hvorfor studere rekruttering?

Rekruttering er en HR-oppgave som har fått mye oppmerksomhet både i media og i arbeidslivet de siste årene. På grunn av demografiske endringer vil pågangen av nyutdannet arbeidskraft ikke klare å fylle opp for de store kullene fra etterkrigstiden som nærmer seg pensjonsalder (Nordhaug 2004). Denne utviklingen bidrar til å etablere et *arbeidstakers marked* – og virksomheter får insentiver til å posisjonere seg i talentmarkedet. Diskusjoner om utfordringer knyttet til fremtidige kompetansebehov og kampen om kompetansen (*the war of talent*) er i dag relevant i virksomheter rundt om i verden (Ployhart 2006). Også norske undersøkelser viser at det å tiltrekke seg og beholde kompetente medarbeidere er blant de viktigste lederutfordringene i Norge, og blant annet viser en undersøkelse at det å tiltrekke og rekruttere nye medarbeidere har vært blant de viktigste oppgavene for HR-medarbeidere de siste årene¹.

Parallelt med denne økende interessen for rekruttering, har det de siste årene vært en voksende interesse for forskning om hvordan forvaltning av menneskelige ressurser (Human Resource Management, HRM) kan bidra til å skape resultater for virksomheter. Ut fra erkjennelsen av at medarbeiderne er en virksomhets viktigste ressurs, kombinert med et arbeidsmarked med dårligere tilgang på kompetente medarbeidere, har stadig flere fremhevet rekrutteringsaktivitetenes strategiske betydning: “(...) *in today`s increasingly marked-based human resource management (HRM), effective recruitment is likely to be the “most critical human resource function for organizational success and survival”* (Taylor og Collins 2000: 304)

Rekrutteringsforskningen er et relativt ferskt fagområde. Forskningen har så langt hovedsaklig behandlet rekrutteringstematikken på to ulike nivåer. Som del av en større HR-praksis har rekruttering blitt studert med organisasjonen som analysenivå innen HRM-litteraturen. Dette er en teoritradisjon som særlig har utviklet seg de siste 15-20 årene. Det vi kan kalle HRM-tradisjonen har gjerne vært orientert mot effekter av HRM-systemer, og det har vært gjennomført store undersøkelser for å påvise sammenhenger mellom HRM-praksiser og organisatorisk måloppnåelse (Storey m.fl. 2009). I en tidlig studie påviste for eksempel

¹ HR-undersøkelsen 2009. HR i krisetider - muligheter i motgang (2009). En rapport fra Ernst & Young og HR-Norge.

Huselid (1995) at såkalte *high-performance* HR-systemer bidro til lavere turnover, høyere produktivitet og bedre finansielle resultater for virksomhetene (Evers m.fl. 2005: 58). Denne tradisjonen har vært under *black-box kritikk* for sin overordnede fremstilling av effekter og sammenhenger mellom HR-tiltak og organisatorske resultater (Legge 2005; Storey m.fl. 2009). Rekruttering har også blitt studert som en enkeltstående HR-praksis, men da primært med individer heller enn organisasjoner som analysenivå. Også denne tradisjonen er ung, og de viktigste bidragene til er skrevet de siste 10-15 årene (Barber 1998; Breaugh og Starke 2000; Taylor og Collins 2000). Tradisjonen inngår som en del av en psykologisk tradisjon, og har vært innrettet mot jobbsøkeren heller enn organisasjonen. Særlig har fokus vært rettet mot de effektene rekrutteringsbudskap, rekrutteringskilder og jobbeskrivelser har på jobbsøkerne (Ployhart 2006; Ryan og Tippins 2004).

Rekruttering vurderes som et av de viktigste tiltakene når det gjelder anskaffelse og utvikling av kompetanse i virksomheter (Nordhaug 2004). Allikevel er forskningskunnskapen om rekruttering på makronivå, med organisasjoner som analysenivå, mangelfulle: "*There has been practically no recruitment research conducted at the macro or organizational level of analysis*" (Evers, Anderson og Voskuijl 2005: 64), og det er gjort få empiriske studier av virksomheters rekrutteringssystemer (Orlitzky 2007; Taylor og Collins 2000).

Vi ønsker derfor å gjøre en empirisk studie av to store virksomheter, Statoil og Statens vegvesen. Dette er to sentrale norske virksomheter som begge har viktige samfunnsoppdrag, og begge virksomhetene har et stort rekrutteringsbehov i norsk målestokk. Statoil er et børsnotert selskap etablert i 1972 som opererer i store deler av verden, mens Statens vegvesen er et forvaltningsorgan underlagt Samferdselsdepartementet med røtter tilbake til 1846. Begge er aktører i kampen om kompetansen. Med bakgrunn ulikheter og fellestrekk er det interessant å studere hvordan rekrutteringsfeltet håndteres: Har virksomhetene tatt grep og forankret rekrutteringsarbeidet på et strategisk nivå, eller er rekruttering et arbeidsfelt som forvaltes av gammel vane? Ved å studere virksomhetene håper vi ikke bare å kunne bidra til større innsikt i hvordan rekrutterings spørsmål håndteres i disse to virksomhetene, men også bidra til større innsikt i rekrutteringsfunksjonens strategiske potensial.

1.2 Problemstilling

Vi ønsker både å kartlegge og karakterisere rekrutteringsarbeidet i de to virksomhetene. På den bakgrunn har vi formulert følgende tredelte problemstilling:

Hvordan jobber Statoil og Statens vegvesen med rekruttering? Kan rekrutteringspraksisen i virksomhetene forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter? Har Statoil og Statens vegvesen rekrutteringssystemer som kan karakteriseres som strategiske posisjoner?

Spørsmålet om hvordan virksomhetene jobber med rekruttering vil vi konkretisere i følgende forskningsspørsmål: Hvilke mål har virksomhetene med sine rekrutteringsaktiviteter? Hvilke rekrutteringskilder benytter de? Hvilket rekrutteringsbudskap er det som kommuniseres? Evaluerer virksomhetene sitt rekrutteringsarbeid og eventuelt på hvilken måte?

Spørsmålet om rekrutteringspraksisene kan forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter vil bli drøftet ut fra følgende forskningsspørsmål: Hvordan er rekrutteringsaktivitetene i virksomhetene organisert? Hvilken rolle utøver rekrutteringsenhetene og hvilken kompetanse besitter de? Er rekrutteringspraksisen tuftet på en overordnet organisasjonstenkning og virksomhetsstrategi?

Statoil og Statens vegvesen er konkurrenter i kampen om kompetansen. Det siste spørsmålet i vår problemstilling vil vi konkretisere i følgende forskningsspørsmål: Kan det identifiseres strategiske posisjoner for virksomhetene innen rekrutteringsfeltet? Inntar de eventuelt den samme strategiske posisjonen, eller har de ulike posisjoner?

I det følgende vil vi starte med å gi en kort presentasjon av Statoil og Statens vegvesen, og vi vil samtidig utdype argumentasjonen for hvorfor vi har valgt å studere nettopp disse to virksomhetene.

1.3 Kort om Statoil og Statens vegvesen

Statoil

Statoil ASA er et norsk børsnotert olje- og gasselskap etablert i 1972. Selskapet har som hovedmål å sikre langsiktig verdiskaping for aksjonærene gjennom å drive undersøkelse etter og utvinning, transport, foredling og markedsføring av petroleum og avledede produkter. Etter

fusjonen med Hydro i 2007 har selskapet i dag rundt 30.000 ansatte og er representert i over 40 land. Den norske stat er hovedaksjonær med en eierandel på 67 % som forvaltes av Olje- og energidepartementet. Med en markedsverdi på omkring 650 milliarder kroner er selskapet i en særklasse i norsk sammenheng og også blant verdens 50 største selskaper uavhengig av bransje². Statoil ledes av et styre valgt av bedriftsforsamlingen basert på valgkomiteens innstilling. Bedriftsforsamlingen skal i tillegg overvåke styrets og konsernsjefens forvaltning av selskapet. Øverste myndighet er Generalforsamlingen, og ordinær generalforsamling holdes normalt i løpet av juni hvert år³.

Statoil er inndelt i seks forretningsområder: *Undersøkelse og produksjon Norge, Internasjonal undersøkelse og produksjon, Naturgass, Foredling og markedsføring, Prosjekter og anskaffelser og Teknologi og ny energi*. I tillegg har selskapet stabs- og støttefunksjonene *Økonomi og finans, Konsernstaber og tjenester og Konsernkommunikasjon*. Hver av disse enhetene ledes av en konserndirektør som rapporterer til konsernsjefen.

Støttefunksjonen *Konsernstaber og tjenester* har ansvaret for å utarbeide og sikre etterlevelse av mål innen helse, miljø og sikkerhet og skape et omdømme av selskapet som understøtter de forretningsmessige målene. Fem enheter hører hjemme i denne støttefunksjonen: *Personal og organisasjon, Helse miljø og sikkerhet, Styringsystemer, Informasjonsstyring og -teknologi, og Global Business Services (GBS)*⁴.

Statoil har et stort rekrutteringsbehov. På tross av en turnover som ligger under 1% ansettes det rundt 1500 nye medarbeidere årlig. Blant disse finner vi 2-300 nyutdannede og opp mot 200 lærlinger. Selskapet har innholdsrike karrieresider og kan tilby blant annet graduateprogram og Statoilakademiet med rundt 2000 ulike læringsprogrammer mv. Selskapets posisjon i norsk og internasjonalt næringsliv over tid, volumet innen rekruttering og det faktum at Statoil gjentatte ganger er kåret til «Best place to work» i Norge av Universum Awards⁵, er etter vårt skjønn gode grunner for å studere selskapets rekrutteringsarbeid nærmere.

² Kilde, Wikipedia 03.09.2010, kl. 08:59, <http://no.wikipedia.org/wiki/Statoil>

³ <http://www.statoil.com/no/about/corporategovernance/governingbodies/pages/governingbodies.aspx>

⁴ <http://www.statoil.com/no/about/corporategovernance/governingbodies/orgchart/pages/default.aspx>

⁵ <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/Norwegian-Student-Survey>

Statens vegvesen

Statens vegvesen er et forvaltningsorgan underlagt Samferdselsdepartementet med det nasjonale sektoransvaret for veg og vegtrafikk. Statens vegvesen er organisert i Vegdirektoratet og fem regioner, og opererer innenfor de rammene som er fastsatt av overordnet myndighet⁶. Totalt har Statens vegvesen om lag 5300 medarbeidere.

Vegdirektoratet er ansvarlig for at Statens vegvesen disponerer sine ressurser og når definerte målsettinger. Vegdirektøren leder direktoratet, som består av seks avdelinger med underliggende seksjoner. Per 1.1.2010 er direktoratet organisert i følgende avdelinger: *Veg og transport, Trafikant og kjøretøy, Trafikksikkerhet, Miljø og teknologi, Strategi og økonomi, HR og administrasjon og Ikt.*

De fem regionene i Statens vegvesen er ansvarlige for vegadministrasjonen på vegne av staten og fylket innen for sitt geografiske område. Hver region består av fire fagavdelinger, en prosjektavdeling, samt fylkesavdelinger. Regionkontorene ledes av en regionvegsjef. Det nasjonale sektoransvaret som Statens vegvesen har gjennom sin instruks inkluderer utvikling av ny kunnskap innen fagfeltet, samt ansvar til å bidra til at utdanningsinstitusjoner gjennomfører programmer som sikrer faglig kvalitet og rekruttering til sektoren⁷.

Selv om Statens vegvesen rekrutterer mindre enn Statoil, rekrutterer de mye i norsk sammenheng. På nettsiden www.vegvesen.no går det frem at etaten har behov for å tilsette en ny medarbeider hver eneste dag hele året⁸. Statens vegvesen satser i likhet med Statoil tilsynelatende mye på rekruttering. Selskapet har utviklet relativt omfattende karrieresider på nett. Statens vegvesen har en rekke samarbeidsavtaler med universiteter og høyskoler, og har bl.a. et eget rekrutteringsprogram for nyutdannede kandidater. Et samlet førsteinntrykk er at etatens har satt rekruttering på dagsorden. Dette gir oss grunn til å ville studere rekrutteringsarbeidet i virksomheten nærmere.

⁶ Instruks for Statens vegvesen fastsatt ved kongelig resolusjon av 27. mai 2005

⁷ Ibid.

⁸ <http://www.vegvesen.no/Jobb/Kompetanse/Rekrutteringsbehov>

1.4 Oppgavens videre oppbygning

Vi har valgt å disponere oppgaven på følgende måte. I kapittel to vil vi presentere vårt teoretiske rammeverk for denne studien. Først redegjør vi for begrepene rekruttering og strategi, før vi presenterer det teoretiske utgangspunkt vi har i denne oppgaven; Breaugh og Starkes modell for organisatoriske rekrutteringsprosesser, Ulrich og Brockbanks forståelse av HR-roller og Collins og Kehoes organisatoriske rekrutteringsmodell.

I kapittel tre vil vi redegjøre for det metodiske rammeverket vi har lagt til grunn for oppgaven. Med utgangspunkt i vårt valg av forskningsdesign, vil vi beskrive prosessen med innsamling og bearbeiding av data, før vi avslutningsvis drøfter kvaliteten på materialet.

I kapittel fire vil vi redegjøre for hvordan Statoil og Statens vegvesen jobber med rekruttering. Først vil vi redegjøre for hvordan rekrutteringsarbeidet er organisert, før vi i nærmere detalj ser på målsettingene, kildene og budskapet virksomhetene har med sine rekrutteringsaktiviteter, før vi avslutter med å vise hvilket evalueringsarbeidet de gjør på området.

I kapittel fem drøfter vi hvordan rekrutteringspraksisen i virksomhetene kan forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter, og om virksomhetene har rekrutteringssystemer som gir gunstige strategiske posisjoner. Vi vurderer først betydningen av rekrutteringsarbeidets organisering, før vi drøfter den strategiske forankringen til rekrutteringsaktivitetene. Mot slutten av kapittelet forsøker vi å svare på spørsmålet om virksomhetene har rekrutteringssystemer som kan karakteriseres som strategiske posisjoner.

I kapittel seks vil vi oppsummere de viktigste funnene, og konkludere i forhold til oppgavens problemstilling.

Kapittel 2 Teoretisk rammeverk

2.1 Hva er rekruttering?

Søker vi etter rekruttering i Store Norske Leksikon⁹ eller Caplex¹⁰ får vi interessant nok ingen treff. Søker vi derimot på rekruttering i Google.no får vi nær en million treff. I Wikipedia er rekruttering omtalt som ”*det å skape tilgang, tilvekst eller fornyelse i en organisasjon eller en virksomhet*”¹¹. Begrepet har sitt opphav i det franske *recrute*, som opprinnelig var et militært begrep for å skaffe militære forsterkninger, men som etter hvert fikk den mer allmenne betydningen innrulling. Søker man i Google på *recrute* får man interessant nok nettsiden til den franske fremmedlegionen som første treff blant 7,9 millioner sider.

I konsulentbransjen, i arbeidslivet og generelt i dagligtalen brukes begrepet rekruttering og seleksjon om hverandre uten klare begrepsmessige skiller. For eksempel finnes det en lang rekke bedrifter og kursleverandører som tilbyr tjenester innen rekrutteringsfeltet, men bare sjelden går det frem hva begrepet rekruttering rommer, og hva det er til forskjell fra seleksjon. *Kursagenten.no* kan vise til 39 kurstilbydere innen rekruttering og utvelgelse, og hos de fleste kursleverandørene omtales rekruttering implisitt som en overordnet betegnelse som også dekker seleksjon. Ved å se detaljert på hva de ulike kursene fokuserer på fremkommer det at rekruttering oppfattes som en sekkebetegnelse som rommer det meste, fra kartlegging av behov for medarbeidere, planlegging av aktiviteter, identifisering av målgruppe og kanaler, utvelgelsesmetoder, intervjuetikk, referansesjekk, lovverk rundt ansettelse etc. Dette underbygger et inntrykk om at rekruttering i norsk sammenheng brukes som en overordnet betegnelse som ikke klart skiller mellom det å opparbeide en base av jobbsøkere, og det å foreta utvalg blant disse søkerne (Grimsø 2004).

I den engelskspråklige HRM-litteraturen skilles det ofte mellom rekruttering og seleksjon som to atskilte prosesser. For eksempel hevder Orlitzky at seleksjon handler om å velge ut (selektere, fra latinske *seligere: å velge*) den eller de kandidatene som egner seg best for ansettelse, mens rekruttering handler om å gjøre nettopp denne seleksjonen mulig (Orlitzky 2007). Det finnes flere definisjoner av rekrutteringsbegrepet innenfor en slik tradisjon. Rynes forstår rekruttering som “*organizational practices and decisions that affect either the number, or types, of individuals that are willing to apply for, or to accept, a given vacancy*” (Rynes 1991: 429). Rynes sin definisjon er bred ved at alle typer organisatoriske aktiviteter som

⁹ www.snl.no

¹⁰ www.caplex.no

¹¹ www.wikipedia.no, versjon: 16. apr 2010 kl. 23:34

påvirker kandidaters vilje til å søke på en jobb, eller akseptere et jobbtilbud, kan inkluderes. Barber har en definisjon med et noe mer avgrenset fokus: *“Recruitment includes those practices and activities carried on by the organization with the primary purpose of identifying and attracting potential employees”* (Barber 1998). Hos Barber er fokus avgrenset til å identifisere og tiltrekke potensielle medarbeidere, og hun forutsetter ikke som Rynes at virksomhetenes aktiviteter rent faktisk skal ha en påvirkningseffekt. Ved å kun ta høyde for intensjonelle handlinger utelukker Barber med sin definisjon utilsiktede effekter av virksomhetens rekrutteringspraksis. Viktige områder som kandidatens personlige opplevelse av rekrutteringsaktivitetene, og effektene av virksomhetens *image* er gitt som eksempler i denne kritikken (Chapman m.fl. 2005).

Gjennomgående finner vi at de fleste definisjoner av rekruttering i engelskspråklig HRM-litteratur betrakter rekruttering som en prosess forut for seleksjonsprosessen, og som handler om å identifisere og tiltrekke jobbsøkere. Sammenholdt med den norske begrepsbruken bidrar dette til en analytisk utfordring. Taylor og Collins har en definisjon som vi mener løser denne problematikken:

“Recruitment includes the set of activities undertaken by the organization for the primary purpose of identifying a desirable group of applicants, attracting them into its employee ranks, and retaining them at least for the short term” (Taylor og Collins 2000).

Rekruttering handler ut fra denne forståelsen om et sett av organisatoriske aktiviteter som er rettet mot å a) identifisere en målgruppe av potensielle jobbsøkere, b) tiltrekke gruppen til organisasjonen, og c) få ansatt kandidater i organisasjonen. Som hos Barber er det for Taylor og Collins ikke et krav at aktivitetene rent faktisk får en tilsiktet effekt, det er tilstrekkelig at dette er intensjonen. Videre utelukkes ikke utilsiktede effekter av aktivitetene, slik som hos Barber. I tillegg gir definisjonen anledning for å inkludere seleksjonsfasen som en del av rekrutteringsprosessen.

2.2 Rekruttering som strategisk HR-oppgave

Med en forhåpentlig klarere forståelse av hva vi legger i betegnelsen rekruttering kommer spørsmålet om hvordan virksomheter kan jobbe strategisk innen dette feltet. For å kunne svare på spørsmålet om hvordan rekrutteringspraksisen i våre virksomheter kan forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter må vi klargjøre hva en strategi er og hvordan strategier

utformes. Begrepet strategi har sin opprinnelse i det greske “*strategia*”, og betyr “*generalkunst*” eller “*hærføring*”¹². Den dagligdagse betydningen av begrepet strategi kan sies å være planer knyttet til det å nå et mål (Jacobsen og Thorsvik 2002). Mer presist kan vi si at en strategi er en bevisst handlingsplan eller et program for å realisere bestemte målsetninger. En strategidefinisjon som nyanserer strategibegrepet er gitt av Johnson m.fl:

“Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholders expectations” (Johnson m.fl. 2008: 3).

For å kunne betrakte rekruttering som en strategisk organisatorisk HR-aktivitet må man, med denne definisjonen, være i stand til å identifisere en langsiktig retning i virksomhetenes rekrutteringsarbeid innenfor et fokusert område rettet mot å oppnå organisatoriske fortrinn i en situasjon preget av skiftende omstendigheter. Et annet sentralt aspekt er spørsmålet om hvordan man disponerer og organiserer sine ressurser med sikte på å realisere organisatoriske forventninger. Ut fra denne definisjonen vil vår drøfting ta utgangspunkt i organiseringen av rekrutteringsaktivitetene og de ressursene som er tilknyttet denne. For å nyansere dette ytterligere kan man også ta høyde for at det finnes to ulike tilnærminger til hvordan strategier utformes i virksomheter (Johnson m.fl. 2008). Med bakgrunn i et rasjonelt perspektiv betraktes strategiutforming som en intendert og bevisst prosess. Dette perspektivet fokuserer gjerne på ledelsens anledning til å benytte ulike verktøy og metoder for å prege retningen organisasjonen beveger seg i. Strategiutforming som en fremvoksende prosess representerer et perspektiv der den langsiktige retningen til organisasjonen utvikles uten overordnet styring og koordinering.

Som omtalt er det gjort få empiriske studier av virksomheters rekrutteringssystemer. Vi har derfor få studier å støtte oss på når vi skal velge teoretiske modeller for vårt prosjekt. I de følgende avsnittene vil vi presentere vårt teoretiske utgangspunkt, som inkluderer Breugh og Starkes modell for organisatoriske rekrutteringsprosesser, Ulrich og Brockbanks forståelse av HR-roller og Collins og Kehoes modell for rekrutteringssystemer.

¹² <http://no.wikipedia.org/wiki/Strategi>, versjon 18. aug 2009 kl. 21:28

2.3 Teoretiske modeller

2.3.1 Breough og Starkes modell for organisatoriske rekrutteringsprosesser

Breough og Starke (2000) har utviklet et analytisk rammeverk for å bedre forstå rekrutteringsprosessens ulike faser. Utgangspunktet deres er at virksomheter bør starte med å avklare hva som er den overordnede målsettingen med rekrutteringsaktivitetene. I følge Breough og Starke kan overordnede målsettinger innen rekruttering både være knyttet til resultater før og etter selve ansettelsen. "Pre-hire"-resultater kan knyttes til dimensjoner som kan måles før en ansettelse er foretatt; antall kandidater som søker på en stilling, kvaliteten på disse søkerne, mangfoldet blant dem mv. "Post-hire"-resultater handler om rekrutteringseffekter som først kan måles etter at rekrutteringsaktivitetene er avsluttet; rekrutteringskostnadene, tiden det tar å få besatt en stilling, antall og mangfoldet blant de nytilsatte mv. (Breough og Starke 2000).

Basert på en klarhet i hva som er den overordnede målsettingen med rekrutteringen kan det utformes en strategi for å realisere denne. Breough og Starke hevder en virksomhet bør avklare hvilken type medarbeidere de ønsker før de nærmere avklarer *hvor* de skal lete, *hvilke kilder* de skal benytte, og ikke minst, *hvilket budskap* de skal kommunisere. Etter at strategiutformingen er foretatt skal strategien implementeres. De valgte kildene skal brukes, og de definerte budskapene skal kommuniseres mv. I hvilken grad rekrutteringsstrategien var vellykket kan i ettertid evalueres ut fra de resultatene som ble oppnådd. Både for å vurdere effekten av den valgte rekrutteringsstrategien, men også for å kunne dra lærdom av og gjøre endringer i strategien, er det viktig å evaluere rekrutteringsresultatene.

2.3.2 Ulrich og Brockbank sin forståelse av HR-roller

I Human Resource Champions (1997) presenterte David Ulrich en modell for hvilke hovedroller HR må kunne beherske for å kunne bidra til at en virksomhet når sine overordnede mål (Ulrich 1997). Utgangspunktet til Ulrich er at HR må kunne håndtere både det operasjonelle og det strategiske perspektivet. I senere utgivelser, og i tråd med denne tenkningen, har Ulrich og Brockbank utviklet et perspektiv på ulike HR-roller, hvor de blant annet skiller mellom HR-rollen som *funksjonell ekspert* og *strategisk partner*¹³.

¹³ Ulrich og Brockbank identifiserer også andre HR-roller, blant annet rollene som employee advocate og human capital developer. Dette er roller vi har valgt å ikke ha søkelys på i denne oppgaven.

Den funksjonelle eksperten blir betegnet som den tradisjonelle HR-rollen med et operasjonelt fokus på å etablere rutiner, finne løsninger og bidra til effektivitet. Disse mer tradisjonelle transaksjonsoppgavene er sentrale for å forvalte og utvikle virksomhetens HR-infrastruktur, og innenfor feltet rekruttering, vil det naturlig handle om å lage og leverer effektive løsninger for å tiltrekke og ansette nye medarbeidere i organisasjonen.

Den strategiske partneren derimot har helhetsforståelse, eierskap og ansvar som sitt utgangspunkt. I denne rollen inngår et langsiktig og strategisk fokus som handler om å utmeisle HR-aktiviteter med basis i den overordnede forretningsstrategien. Den strategiske partneren løfter blikket, ser de store linjene og bidrar til transformasjon:

”HR professionals become strategic partners when they participate in the process of defining business strategy, when they ask questions that move strategy into action, and when they design HR practices that align with business strategy” (Ulrich og Brockbank 2005).

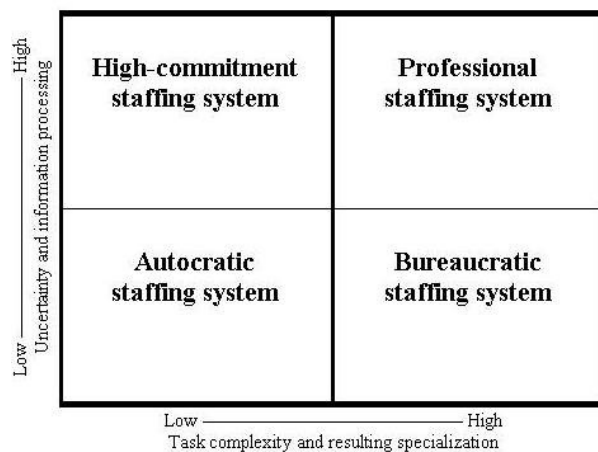
For å utøve rollene kreves det kompetanse. HR-enhetens medarbeidere må til en hver tid ha forretningsforståelse og kjennskap til selskapets filosofi for å forstå i hvilken retning endringene går, og bidra til at man gjennom strategier kommer dit man ønsker.

Mellommenneskelige egenskaper er viktig for at HR skal kunne samarbeide konstruktivt med kollegaer, linjeledelsen og øvrig ledelse; hvordan man oppnår resultater er like viktig som resultatene selv. HR må beherske kommunikasjonsfaget godt, både internt i organisasjonen og i møte med andre. Måten man eksempelvis rekrutterer på og budskapet man vektlegger gir sterke signaler om hvem selskapet er og hva man står for. HR bør videre ha kompetanse på kulturledelse og bidra til at HR-praksis støtter opp om ønsket organisasjonskultur.

2.3.3 Collins og Kehoes rekrutteringsmodell

Ut fra erkjennelsen av at det ikke foreligger gode nok modeller som forklarer rekrutteringsfeltets strategiske betydning, har Collins og Kehoe utviklet et rammeverk for å kunne forstå koblingen mellom rekrutteringssystemer og prestasjoner på virksomhetsnivå: *“There is no or at best little theory for researchers to draw on to make specific predictions regarding the impact on performance of choices in recruitment and selection practices within overarching staffing system. Thus the field needs a theoretical model to serve as a framework for firm-level strategic research on recruitment and selection”* (C. Collins og Kehoe 2009: 210). Med utgangspunkt i contingency-litteratur hevder de at det finnes ulike typer av

rekrutteringssystemer som egner seg for henholdsvis en mekanisk og en organisk organisasjonsstruktur¹⁴. Hovedantakelsen er at rekrutteringssystemer tilpasset en mekanisk organisasjonsstruktur vil egne seg best for organisasjon enheter med lav informasjonsusikkerhet, mens rekrutteringssystemer tilpasset en organisk struktur vil være best egnet for enheter med høy grad av informasjonsusikkerhet (Ibid.).



Hva er så kjennetegnene for virksomheter med henholdsvis mekaniske og organiske trekk?

Mekaniske organisasjonsstrukturer kjennetegnes av stabilitet og forutsigbarhet. En virksomhet med mekaniske trekk har gjerne kjennetegn som en klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering, skriftlig saksbehandling og mulighet for kontroll, og et hierarki som skiller mellom ulike nivåer av overordnede og underordnede innen ulike kompetanseområder (Jacobsen og Thorsvik 2002). Organiske strukturer kjennetegnes av tilpasningsdyktighet og fleksibilitet. En virksomhet med organiske trekk vil gjerne ha en løsere organisering med nettverksstruktur og både horisontal og vertikal kommunikasjon. Arbeidsoppgaver blir gjerne omdefinert og tilpasset skiftende behov (Ibid.) For organisasjoner med mekaniske trekk vil et autokratisk system passe best der det er lav oppgavespesialisering, mens det byråkratiske systemet vil passe best ved høy spesialisering, hevder de. For organisasjoner med organiske trekk vil engasjement-modellen passe der hvor det er lav spesialisering, og et profesjonelt system vil passe ved høy grad av spesialisering. Vi forutsetter at både Statens vegvesen og Statoil er virksomheter med høy spesialiseringsgrad blant sine medarbeidere, og i det

¹⁴ Contingency-teori er en retning innen organisasjonsteorien som tar utgangspunkt i at det ikke finnes en universell måte å organisere virksomheter etter, men at både interne organisatoriske forhold og eksterne kontekstuelle forhold vil være avgjørende for hva som er en beste organisering (http://en.wikipedia.org/wiki/Contingency_theory)

følgende vil vi derfor redegjøre for hovedinnholdet i den byråkratiske og den profesjonelle modellen¹⁵.

Den byråkratiske modellen

Den byråkratiske modellen fordrer fokus på intern koordinering og kontroll, og enheter som gjerne følger formelle prosedyrer. Spesialkompetanse er ofte knyttet til spesifikke jobbroller, og det fokuseres på profesjonell rolleutøvelse. Tilhørighet i gruppen er viktig, og muligheter for individuell utvikling og utfordrende arbeidsoppgaver står sentralt. Rekruttering til en byråkratisk enhet er gjerne mer avanserte i sin metodikk enn ved den autokratiske modellen. Man favner videre rent geografisk, og er mer målrettet mot fokusgrupper i forhold til konkrete stillinger. Rekrutteringsbudskapet bør fokusere på muligheter for utfordringer og utvikling. Seleksjon og tilsetning er gjerne sentralt styrt, som alle andre viktige beslutninger innenfor en byråkratisk organisasjonsfilosofi. Seleksjonsmetodikken vil være standardisert, og vil fortrinnsvis favorisere søkere med rett kompetanseprofil i forhold til stillingsbeskrivelsen.

Den profesjonelle modellen

Den profesjonelle modellen karakteriseres av diffuse og mindre definerte jobbroller, og arbeidsrelasjoner er gjerne basert på ekspertise for å få løst oppgaver, samt høy grad av fleksibilitet og skjønn. Organisasjoner i denne kategorien vil ikke bruke for mye ressurser på utvikling. Morgendagens marked og konkurransesituasjon tilsier kanskje at man har behov for ny spesialkompetanse og man velger da å hente inn denne i stedet for å utvikle den man har. Rekrutteringsaktivitetene er omfattende, varierte og velfunderte. Man er spesielt opptatt av å trekke til seg mennesker med avanserte og spesialiserte evner og kunnskaper, og jobber gjerne nasjonalt med rekruttering. Muligheten for utfordrende arbeid bør prege budskapet virksomheten kommuniserer og måten man bygger opp merkevaren sin. Innen seleksjon er det viktig å vurdere hvilke egenskaper søkerne har som utfyller de ansatte som allerede jobber i enheten. Man brukers betydelige ressurser på å fastslå søkerens kompetanse med sertifisering mv. I hvilken grad kandidaten har evne og vilje til å samarbeide i grupper vil være et viktig kriterium siden arbeidsformen forutsetter informasjonsdeling og samarbeid.

¹⁵ Gjennomgangen er i sin helhet basert på Collins og Kehoes kapittel "Recruitment and selection" i John Storey, David Ulrich, og Patrick M. Wright, *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management* (London: Routledge, 2009) XXII, 529 s.

2.4 Teoretiske implikasjoner for problemstillingen

Breaugh og Starkes modell viser ulike faser i en strategisk rekrutteringsprosess. Spørsmålet om hvordan Statoil og Statens vegvesen jobber med rekruttering, det vil si de to virksomhetenes rekrutteringspraksis, ønsker vi å belyse med utgangspunkt i de fasene som Breaugh og Starke har identifisert: Hvilke rekrutteringsmål har virksomhetene, hvilke kilder benyttes, hvilket budskap kommuniseres og hvordan evalueres det totale rekrutteringsarbeidet? Videre vil vi drøfte om og eventuelt i hvilken grad de respektive rekrutteringspraksisene kan forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter.

For å utdype hva vi mener med en strategisk tilnærming til rekruttering på organisasjonsnivå, har vi valgt å supplere analysen med Ulrich og Brockbanks tenkning om HR-roller, som i utgangspunktet gjelder hele HR-feltet, men som også kan knyttes an til rekruttering spesielt. Ved å anvende begrepsparet funksjonell ekspert og strategisk partner på rekrutteringsfeltet, ønsker vi å drøfte i hvilken grad Statoil og Statens vegvesen håndterer både det operasjonelle og det strategiske perspektivet på rekruttering. Dette gjør vi ved å se nærmere på organiseringen av rekrutteringsfunksjonen og hvilken rolle HR spiller, samt hvilken kompetanse HR innehar i forhold til rekrutteringsarbeidet. Er rekrutteringsfeltet koblet til en overordnet organisasjonstenkning og virksomhetsstrategi?

Collins og Kehoes rekrutteringsmodell identifiserer hovedtyper av rekrutteringssystemer som vil være egnede strategiske rekrutteringsposisjoner for organisasjoner med mekaniske og organiske strukturer. Med utgangspunkt i Statens vegvesen og Statoil sin organisering og rekrutteringspraksis vil vi drøfte hvordan dette samsvaret med den byråkratiske og den profesjonelle modellen til Collins og Kehoe. Har Statoil og Statens vegvesen rekrutteringssystemer som kan karakteriseres som strategiske posisjoner?

Kapittel 3 Metode og design

I dette kapittelet vil vi presentere det metodiske rammeverket vi har lagt til grunn for å besvare vår problemstilling. Vi begynner med å redegjøre for vårt valg av metode og forskningsdesign. Vi vil deretter beskrive prosessen med innsamling og bearbeiding av datamateriale. Til slutt vil vi drøfte kvaliteten på dette materialet.

3.1 Valg av metode og design

Problemstillingen vi ønsker å besvare i denne oppgaven er tredelt: *Hvordan jobber Statoil og Statens vegvesen med rekruttering? Kan rekrutteringspraksisen i virksomhetene forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter? Har Statoil og Statens vegvesen rekrutteringsystemer som kan karakteriseres som strategiske posisjoner?*

Vår problemstilling slik den er formulert har utviklet seg og er et resultat av en forståelse vi har opparbeidet oss underveis i arbeidet med denne oppgaven. Innledningsvis så vi for oss en kvantitativ undersøkelse for å avdekke hva som var vanlig eller typisk rekrutteringspraksis hos norske virksomheter. Etter hvert som vi leste oss opp på aktuell litteratur innen HRM-feltet generelt og rekrutteringsfeltet spesielt, ble vi oppmerksom på at det var gjort relativt lite forskning innen rekruttering på organisasjonsnivå. Flere rekrutteringsforskere poengterer viktigheten av å opparbeide dybdekunnskap om rekrutteringsfunksjonens organisatoriske betydning (Taylor og Collins 2000). Videre finnes det som vi har vært inne på en rekke ulike definisjoner og forståelser av hva begrepet rekruttering innebærer. I engelsk og amerikansk litteratur kommer skillet mellom seleksjon og rekruttering ofte frem, men som tidligere omtalt er ikke dette skillet like tydelig i norsk språk. En kvantitativ undersøkelse ville dermed kunne by på utfordringer, siden ulike forståelser av begrepet rekruttering kunne blitt lagt til grunn. Skulle vi klare å belyse en problemstilling om rekruttering på organisasjonsnivå virket det hensiktsmessig å gå i dybden snarere enn i bredden, og vi valgte derfor en utforskende kvalitativ design.

En kvalitativ tilnærming kjennetegnes av et lite utvalg som studeres i dybden for å få tilgang til informantenes virkelighetsforståelse (Jacobsen 2005). Metoden muliggjør en åpen tilnærming der vi kan få fram ulike forståelser og fortolkninger av fenomenet som studeres. Et fortrinn med en kvalitativ tilnærming er høy begrepsgyldighet. Dette er viktig i vår studie siden rekrutteringsbegrepets innhold ikke er åpenbart, og nærheten mellom oss som forskere

og våre informanter kan gi grunnlag for en dybdeforståelse. Det kvalitative undersøkelsesopplegget er fleksibelt, og åpner for muligheten til å kunne justere problemstilling og datainnsamling underveis i prosessen (Ibid.)

Vi har valgt å studere virksomhetene Statoil og Statens vegvesen. At valget falt på disse to er ikke tilfeldig. Vi ønsket å studere virksomheter som hadde stor rekrutteringsaktivitet, og våre utvalgsriterier er basert på virksomhetens størrelse og i hvilken grad virksomhetene gav inntrykk av å jobbe aktivt med rekruttering: ”Hovedprinsippet er at teoretiske betraktninger bør styre utvelgelse, spesielt i opplegg med få enheter, slik som i casestudier” (Ringdal 2001: 52). Med kun to strategisk valgte virksomheter reduseres muligheten for statistiske generaliseringer. Vår intensjon er ikke å generalisere våre funn til en større populasjon, men snarere å utvikle en forståelse om et lite studert fenomen. Forhåpentlig vil disse innsiktene kunne ha en teoretisk interesse: ”In analytical generalization, the investigator is striving to generalize a particular set of results to some broader theory” (Yin 2009: 43). Siden rekruttering i liten grad er analysert på organisasjonsnivå håper vi at vår studie kan bidra til større teoretisk innsikt i rekrutteringsfunksjonens strategiske forankring og potensial.

3.2 Datagrunnlag og gjennomføring

I første omgang tok vi kontakt med fem virksomheter via e-post. To virksomheter takket nei til invitasjonen siden de allerede var engasjert i masteroppgaveprosjekter. En virksomhet unnlot å svare etter purring, mens vi raskt fikk positive tilbakemeldinger fra både Statoil og Statens vegvesen.

Vårt datagrunnlag består i hovedsak av intervjuer med to personer i Statoil og fire personer i Statens vegvesen. Vi har foretatt et intervju i Statoil i Stavanger, og to intervjuer i Statens vegvesen; et i Region sør i Arendal, og et i Vegdirektoratet i Oslo. Våre informanter hos Statoil er HR-ledere med ansvar for rekruttering, mens informantene i Statens vegvesen er HR-rådgivere som jobber med rekruttering. I utgangspunktet ønsket vi informanter med samme myndighets- og ansvarsområde. Vår invitasjon til Statens vegvesen ble sendt til direktør for Administrasjon og HR i Statens vegvesen. Vi fikk svar fra HR-sjefen for Driftsenheten Vegdirektoratet, som ville stille til intervju sammen med en av sine rådgivere. Samtidig ble det foreslått at vi også intervjuet rådgivere fra etatens Region sør. Det ble derfor avtalt to intervjuer med Statens vegvesen. Dagen før intervjuet i Vegdirektoratet ble vi imidlertid meddelt at to rådgivere ville stille til dette intervjuet. Intervjuene ble gjennomført

9., 10., og 11. august 2010. Alle intervjuene ble gjennomført i møterom hos virksomhetene, og i alle intervjuene stilte virksomhetene etter avtale med to personer.

Med utgangspunkt i at våre informanter i Statoil og Statens vegvesen hadde ulikt ansvarsområde søkte vi å kompensere for dette ved å supplere datamaterialet. Vi foretok en henvendelse til en HR-rådgiver i Statoil, og sendte tre henvendelser til ansvarlige HR-ledere i Statens vegvesen. Det ble gjennomført et telefonintervju med Statoil 27.09.10, og en HR-leder på etatsnivå i Statens vegvesen besvarte spørsmål på e-post 20.10.10. I tillegg til overnevnte materiale har vi basert oss på informasjon fra virksomhetenes nettsider og andre tilgjengelige dokumenter.

Selv om vi har valgt en utforskende og kvalitativ tilnærming ligger det en relativt stor litteraturgjennomgang til grunn for arbeidet med oppgaven. Vi benyttet søkeverktøy som Google scholar, Google books, Bibsys og Worldcat for å orientere oss i aktuell litteratur. Vi startet med en bred tilnærming der vi søkte opp artikler og forskningsbaserte bøker innen HR-feltet, før vi spisset søkene mer spesifikt mot rekrutteringsfeltet. Sammendrag av den litteraturen vi gjennomgikk ble samlet i et dokument, og utgjorde en referanseramme for alt det videre arbeidet. Spørsmålene i intervjuguiden er utformet med inspirasjon fra denne gjennomgangen. Intervjuguide ble oversendt i forkant av intervjuene for å gi informantene anledning til å forberede seg. Vi ønsket å følge intervjuguiden for å ha et godt utgangspunkt for sammenligning av virksomhetene, men samtidig var det viktig med en naturlig og dynamisk samtale som tillot resonnementer og utdyping av poenger vi ikke hadde tatt høyde for i intervjuguiden. Vår tilnærming kan derfor betegnes som en delvis strukturert intervjumetode (Thagaard 2003). Vi hadde avtalt intervjuer på halvannen time. I to av intervjuene fikk vi to timer til rådighet.

Vi var spente på gjennomføringen av intervjuene, men ble møtt med stor åpenhet fra alle informantene. Som intervjuere fungerte samarbeidet oss i mellom godt, noe som sikkert delvis skyldes at vi har arbeidet sammen i lignende situasjoner tidligere. Vi vekslet på rollene som utspørter, og viktige poenger ble skrevet ned og fulgt opp der det falt seg naturlig. Vi benyttet båndopptaker i alle intervjuene, og teknikken fungerte heldigvis utmerket. Umiddelbart etter at intervjuene var gjennomført oppsummerte vi hovedinntrykkene og vurderte gjennomføringen. Vi opplevde at alle intervjuene gikk fint, det hersket en behagelig atmosfære, og det var tydelig at vi snakket med mennesker som var engasjerte og opptatt av

rekrutteringsfeltet. Til slutt satt vi igjen med over 5 timer lydopptak. Vi bestemte oss for å transkribere hele materialet, på tross av at dette ville være ganske tidkrevende.

Transkriberingen resulterte i 55 tetskrevne A4-sider.

Etter transkriberingen gjennomleste vi utskriftene flere ganger. Vi jobbet først hver for oss med å kategorisere materialet i form av korte beskrivelser og sitater for å få en best mulig oversikt og et best mulig utgangspunkt for analysen. Vi fulgte opp dette arbeidet med en felles gjennomgang, og utviklet en felles forståelse av datamaterialet.

3.3 Datamaterialets kvalitet

Vi har forsøkt å sikre at oppgaven møter de kvalitetskrav som kan forventes av studier på dette nivået. Sentrale spørsmål er om vi har målt det vi ønsker å måle, om man kan stole på informasjonen vi har samlet inn, og i hvilken grad undersøkelseeffekter preger våre funn, vår analyse og våre tolkninger:

”Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten av tolkningen, og overførbarhet har referanse til om tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger” (Thagaard 2003: 21).

Intervjuene var godt planlagt og foregikk ved informantenes arbeidssted i rolige og behagelige omgivelser. Det hersket en vennlig og avslappet tone og vi fikk inntrykk av at tematikken var interessant for informantene. De svarte velvillig på våre spørsmål, og ikke på noe tidspunkt fikk vi inntrykk av at informasjon ble holdt tilbake. Intervjuguiden var godt gjennomarbeidet, og vi forsøkte etter beste evne å unngå en ledende intervjustil. Vi benyttet båndopptaker i alle intervjuene, noe vi mener styrker troverdigheten til våre data.

I etterkant av intervjuene valgte vi å transkribere hele materialet. Vi mener dette har gjort arbeidet med analysen både sikrere og mer interessant. Videre har vi brukt direkte sitater for å underbygge våre vurderinger. Ingen av de brukte sitatene er tatt ut av sin sammenheng. Av hensyn til leservennlighet er enkelte av sitatene redigert i noe grad, men meningsinnholdet er etter vårt beste skjønn bevart. Det går klart frem av analysen hvor vi siterer og hvor vi gjør våre egne tolkninger. I de tilfellene hvor vi har brukt virksomhetenes hjemmesider som informasjonskilde fremgår dette i teksten.

Som nevnt supplerte vi intervjuene med et telefonintervju og en besvarelse per e-post. Begge disse innsamlingsmetoder har sine begrensninger. Telefonintervjuer hindrer muligheten for direkte observasjon av kroppsspråk, samtidig som det blir en annen dynamikk i samtalen (Ibid.). Spørsmålene vi sendte til Vegdirektoratet på e-post kan til en viss grad ha blitt mistolket uten at vi har evnet å fange dette opp. Totalt sett mener vi at den supplerende datainnsamlingen har bidratt til å styrke troverdigheten til denne studien.

Det er viktig at en undersøkelse er troverdig og til å stole på, og at datamaterialet er samlet inn og tolket på en pålitelig måte (Ibid.). Vi er to forskere som har vært med på de samme fasene, noe som reduserer muligheten for feiltolkninger og misforståelser. Den endelige intervjuguiden, forarbeidet som ledet frem til den, og gjennomføring av intervjuene ble gjort i fellesskap. Samme prosedyre ble fulgt i analysefasen. Videre har vi belyst oppgavens problemstilling med utgangspunkt i flere teoretiske modeller. Totalt sett bidrar dette etter vårt skjønn til å styrke troverdigheten til studien. Som vi har vært inne på har vi informanter på både ledernivå og rådgivernivå i begge virksomhetene. At vi ikke fikk anledning til å gjennomføre intervju med en ansvarlig HR-leder i Vegdirektoratet kan være en svakhet i denne studien, selv om dette ble forsøkt kompensert.

Hensikten med vår studie er ikke å beskrive hyppigheten av eller hvor vanlig et fenomen er, men snarere å forstå fenomenets egenart. Hensikten med en kvalitativ metode er nettopp å utvikle en forståelse av fenomenet som studeres (Ibid.). I vår studie ser vi på to virksomheter, og søker en forståelse av hvordan disse jobber med rekruttering, og hvordan rekrutteringspraksisen kan forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter. Siden forskning om rekruttering på dette analysenivået er begrenset håper vi denne enkeltstående analysen kan ha i seg fenomenbeskrivelser, begrepsbruk og anslag av teoretiske generaliseringer som kan være av interesse i andre forskningsmessige sammenhenger (Ibid.).

Kapittel 4 Organisering og rekrutteringsfaser

Innledningsvis i kapittel 1.3 gjorde vi kort rede for hvordan Statoil og Statens vegvesen er organisert. I denne presentasjonen vil vi først redegjøre nærmere for hvordan rekrutteringsarbeidet i Statoil og Statens vegvesen er organisert. Dernest vil vi i lys av fasene Breugh og Starke har identifisert presentere målsettingene, kildene og budskapet virksomhetene har innen rekruttering, samt evalueringsarbeidet de gjør på rekrutteringsfeltet.

4.1 Organisering av rekrutteringsarbeidet

I Statoil er det Konsern HR som legger premissene for hvordan rekruttering skal gjennomføres og håndteres i konsernet. Global Business Service (GBS) innen rekruttering er Statoils interne leverandør av rekrutteringstjenester til alle foretningsområdene. Ansvarsområdet inkluderer det eksterne talentmarkedet, all intern rekruttering, samt introduksjonsprogrammet til Statoil. Til sammen jobber 38 personer spesielt med rekruttering i denne støttefunksjonen¹⁶, og fem av disse jobber kun med attraksjon. Totalt jobber om lag 600 ansatte innen HR i hele konsernet, og alle lokale enheter i Statoil har en lokal HR-sjef.

Arbeidsdelingen mellom Konsern HR, GBS og linjen består i at Konsern HR har det overordnede ansvaret, GBS leverer rekrutteringstjenestene, mens rekrutterende leder har ansvaret for om ny medarbeider skal ansettes, samt selve rekrutteringsbeslutningen og ansettelsesansvaret. En rekrutteringsprosess starter gjerne med et innmeldt behov fra en leder. Sammen med rekrutterende leder utarbeider rekrutteringsspesialistene kravspesifikasjoner til den aktuelle stillingen¹⁷. Selv om leder blir involvert i flere faser, er det HR som styrer rekrutteringsprosessen.

Statens vegvesen består som vi har sett av Vegdirektoratet og fem regioner. Disse seks driftsenhetene har fra 1.1.2010 egne HR- og administrasjonsavdelinger som er ansvarlig for rekruttering til egen enhet. I Vegdirektoratet jobber om lag 40 ansatte med HR-oppgaver, hvorav 7 jobber direkte med rekruttering. I Region sør er 25 ansatte involvert i HR-oppgaver, 4 av disse jobber direkte med rekruttering.

¹⁶ 34 ansatte ved GBS i Stavanger, 4 ved GBS i Houston.

¹⁷ Konsern HR og GBS omtales i felleskap som HR om ikke annet er nevnt.

Rekrutteringsaktivitetene i Statens vegvesen planlegges, organiseres og gjennomføres av den rekrutterende enhet, henholdsvis Vegdirektoratet eller den enkelte region. I likhet med Statoil initieres en rekrutteringsprosess av lederen for den rekrutterende enheten, og kommer som en bestilling til HR. HR har en rådgivende støttefunksjon overfor lederen når det gjelder å definere behov og krav knyttet til stillingen, spørsmål om valg av kunngjøringskanal, seleksjonsdesign og formell tilsetting. Som hos Statoil er det rekrutterende leder som identifiserer rekrutteringsbehovet, og som er ansvarlig for rekrutteringsbeslutningen og som har ansettelsesansvaret.

4.2 Rekrutteringsarbeidets faser

Målsettinger

Med utgangspunkt i rekrutteringsdefinisjonen til Taylor og Collins handler rekruttering om å identifisere potensielle jobbsøkere, tiltrekke dem til organisasjonen, og få ansatt nye medarbeidere. I følge Breugh og Starke er den overordnede målsettingen med rekrutteringsaktivitetene et fundamentalt spørsmål som bør ligge til grunn for hvordan rekrutteringsstrategier utformes og hvilke rekrutteringsaktiviteter organisasjonen gjør. En målsetting i en organisasjon kan sies å være en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand (Jacobsen og Thorsvik 2002: 42). Målsettinger innen rekrutteringsfeltet kan som andre typer organisatoriske målsettinger være av både kvantitativ og kvalitativ karakter (Rynes og Barber 1990). Videre kan det som vi har sett også skilles mer finmasket mellom målsettinger innrettet mot henholdsvis pre-hire og post-hire resultater (Breugh and Starke 2000).

Mange virksomheter har kun en generell målsetting med sine rekrutteringsaktiviteter, ofte å generere flest mulig jobbsøkere (Breugh and Starke 2000). Både hos Statoil og Statens vegvesen er den overordnede målsettingen med rekrutteringsaktivitetene å tiltrekke og få ansatt de *rette* kandidatene. Denne målsettingen manifesterer seg på ulikt vis i de to selskapene. Hos Statoil er målsettingen formulert i et overordnet styringsdokument: *"We are committed to attracting and selecting the right people"*¹⁸. Målsettingen med rekrutteringsarbeidet hos Statens vegvesen uttrykkes klart av en av våre informanter: *"Målet vårt er å få ansatt den best kvalifiserte søkeren på hver kunngjøring"*. Målsettingene med rekrutteringsaktivitetene til Statens vegvesen er så langt vi har funnet ut ikke nedfelt i

¹⁸ The Statoil Book - version 2.0: 60. Statoilboka er et sentralt styringsdokument for selskapet.

styringsdokumenter, men systematisk rekruttering er etablert som fokuspunkt i handlingsplanen for etaten.

Økt mangfold er en annen viktig målsetting for begge selskapene. Hos Statoil går mangfoldstenkningen langs flere dimensjoner: *”Vi vil øke mangfoldet, og det jobber vi med. Mangfold går på kjønn, alder, nasjonalitet, kompetanse”*. Både i Statoilboka, i årsrapporten og på karrieresidene er viktigheten av mangfold fremhevet: *”Vi skal vise respekt for alle og gjøre en aktiv innsats for å sikre et godt arbeidsmiljø kjennetegnet av likhet og mangfold”*¹⁹. Også informantene fra Statens vegvesen fremhever mangfold som en viktig målsetting. Statens vegvesen har som statlig IA-virksomhet målsettinger om et større mangfold blant sine ansatte, både med hensyn til etnisitet, funksjonsevne og kjønn. Begge selskapene gir inntrykk av å se klare fordeler med sammensatte team og grupper, både i forhold til arbeidsmiljø, men også i forhold til faglig utvikling og resultatoppnåelse.

Som vi ser har begge virksomhetene kvalitative målsettinger. Når det gjelder kvantitative målsettinger er ikke dette særskilt i fokus hos verken Statoil eller Statens vegvesen. Dette betyr ikke at kvantitative forhold ikke er viktig. For eksempel har Statoil en ambisjon om å drive effektiv rekruttering, men har ikke særskilt målsettinger knyttet til kostnadene ved rekruttering: *”Å gjøre skikkelige rekrutteringsprosesser koster veldig mye, men det er vel anvendte penger når du ser hva det koster å feilansette, eller hva du får igjen hvis det er riktig rekruttering”*. Tidsbruken som går med til rekruttering er en annen kvantitativ indikator som det kunne vært formulert målsettinger til. Statens vegvesen har jobbet mye med dette feltet, og hos Vegdirektoratet er den gamle rutinen med faste møter i tilsettingsrådet erstattet med fortløpende elektronisk avklaring: *”De behandler saker fortløpende, og har en to-tre dagers frist når de får saker fra oss. Det er en stor forbedring og effektivisering i forhold til hva det var før. Vi sparer mye tid på det”*. Oppsummerende ser vi at både Statoil og Statens vegvesen er opptatt av å rekruttere de kvalitativt beste kandidatene, og sikre mangfold i organisasjonene. De er i mindre grad opptatt av kvantitative hensyn som kostnader og tidsbruk. I neste avsnitt vil vi se mer detaljert på hvilke kandidater virksomhetene ønsker å tiltrekke og ansette.

¹⁹ <http://www.statoil.com/no/Careers/PeoplepartnershipValues/Pages/EqualityAndDiversity.aspx>

Hvem skal rekrutteres?

Det hevdes at 70-80% av medarbeideres innsats i moderne organisasjoner består av intellektuelt arbeid (Jacobsen og Thorsvik 2002: 37). For en kunnskapsvirksomhet er det med andre ord av stor viktighet å være bevisst hvilke kunnskaper, ferdigheter og evner fremtidige medarbeidere skal ha.

Olje- og gassbransjen er preget av rask teknologisk utvikling, og det er knyttet stor usikkerhet til fremtidige funn. Dette bidrar til at Statoil selv med de mest omfattende kompetansekartlegginger ikke kan vite med sikkerhet hvilke stillinger selskapet vil ha behov for å få besatt om 5 år. Statoil har derfor heller ikke prioritert å kartlegge i detalj hvilke kompetanse- og stillingsbehov selskapet vil ha på lengre sikt: *”Vi vet ikke per i dag hvilke felt vi kommer til å kjøpe, hvilke funn som blir gjort på de feltene vi har, og alt dette spiller inn på hvordan man velger ut kompetansen man trenger”*. I Statens vegvesen er det et stort behov for nye medarbeidere de kommende årene. På intervjudtidspunktet var det ikke etablert noen overordnet plan eller systematikk rundt kartlegging av fremtidige kompetansebehov, men siden mars 2010 har det vært drevet et omfattende arbeid med å utarbeide en kompetansestrategi for hele etaten: *”Hovedideen er å drive en årsprosess i hele etaten, hvor man jobber systematisk og langsiktig: Hva det er vi har, hva er det vi kommer til å trenge, hva er det vi må gjøre for at vi skal være dere vi ønsker om en, to eller tre år”*. Statoil har medarbeidere i mange ulike jobbfunksjoner, og tradisjonelt er det særlig ingeniører og geologer som har vært rekruttert til selskapet.

For Statoil er det viktig å også kommunisere de jobbmulighetene som ikke har vært så profilert: *”Vi er veldig flinke innenfor noen fagområder slik som boring og brønn, vi har en lang og sterk tradisjon med å være tilstede på universitetene, mens i andre fagområder, f.eks. HR der er vi ikke like flinke, for der er vi spredd over mange ulike typer kompetanser som vi kan rekruttere – vi ønsker å bli mer flinke der”*. Statens vegvesen har som Statoil fortsatt et stort behov ingeniører, men det er ikke lenger en selvfølge at man skal rekruttere ingeniører til ledige stillinger. Selv om hovedområdet til Statens vegvesen fortsatt er bygd opp rundt teknisk og ingeniørfaglig kompetanse, er det også behov for annen kompetanse: *”Det er en annen type virkelighet Statens vegvesen opererer i nå sammenlignet med for 10 og 20 år siden, man må forholde seg mer til verden, det er konsekvensutredninger, konseptvalgutredninger, det er biologisk mangfold, arkeologi, og grunneier, næringsinteresser etc.”*. Hos Statoil er man interessert i kandidater som er faglig sterke, men

som samtidig har bestemte personlige kvalifikasjoner og som identifiserer seg med verdigrunnlaget til og kulturen i Statoil: ”*Vi trenger mennesker med integritet, som identifiserer seg med våre verdier og som forplikter seg til samarbeid, som har vist evne til å levere og som er i stand til å endre seg og lære*”. Også hos Statens vegvesen er man opptatt av de faglig sterke kandidatene, deres formelle kvalifikasjoner og arbeidserfaring. Personlig egnethet er viktig, men nok i større grad i forhold til trekk ved den enkelte stilling enn ut fra et organisatorisk perspektiv: “*Målet vårt er å få tilsatt den best kvalifiserte søkeren på hver kunngjøring (...) noen ganger er det kanskje ikke den som har best karakter. Det ligger jo i kvalifikasjonsprinsippet, formalkompetanse, realkompetanse og personlig egnethet for stillingen*”.

Sammenfattende ser vi at både Statoil og Statens vegvesen har behov for ulike kompetansefelt, kombinert med at ingen av virksomhetene har en detaljert systematikk rundt kartlegging av fremtidige kompetansebehov. Statoil har på grunn av usikkerhet og rask teknologiutvikling valgt å ikke legge store ressurser i kartleggingsarbeidet. Statens vegvesen innser behovet for en mer systematisk kartlegging, og har et arbeid på gang for å klargjøre fremtidig behov.

Hvilke kilder benyttes?

I følge en mye referert kartlegging foretatt av Bureau of National Affairs i Washington D.C. på slutten av 80-tallet var avisannonser og besøk på utdanningsinstitusjoner de vanligste formelle rekrutteringskanalene, mens bruk av ansattes sosiale nettverk, samt aksept for åpne søknader var de mest brukte uformelle rekrutteringskildene (Breaugh og Starke 2000). Siden den gang har internett endret dette mønsteret i stor grad. Bruk av egne karrieresider på nett og ulike sosiale medier er for mange virksomheter viktige rekrutteringskilder i dag, selv om det ikke er foretatt mange studier innen feltet nettrekruttering (Ployhart 2006). Hvilke kilder benytter Statoil og Statens vegvesen for å profilerer seg overfor potensielle medarbeidere?

Statoil er godt representert på karrieremesser ved høyskoler og universiteter både i inn- og utland, og i løpet av en toårs periode er Statoil representert på rundt 100 studentarrangementer. Begrunnelsen for denne offensive holdningen er knyttet til en langsiktig tenkning om behovet for kvalifiserte medarbeidere: ”*...vi trenger kompetanse innenfor realfagene og petroleumsfagene i overskuelig fremtid, altså må vi være tilstede og*

bidra selv om vi ikke trenger like mange hvert eneste år”. Statens vegvesen deltar også på karrieremesser ved norske høyskoler og universiteter, men i mindre utstrekning.

Ulike samarbeidsformer mellom studenter og virksomheter fungerer også som rekrutteringskilder. Statoil tar inn studenter på *summer internships* og en godt utført sommerjobb åpner for muligheten til å kunne få skrive en master- eller doktorgradsoppgave i samarbeid med selskapet. Kandidater som er i sitt siste studieår oppmuntres til å søke seg inn på *graduate-programmet* til Statoil²⁰. En annen mulighet for nyutdannede innen realfag er å søke seg inn på prosjektet Teach First Norway; en satsing for å styrke kompetansen innen realfag i skoleverket²¹. Hos Statens vegvesen gis hvert år ca. 200 studenter fra hele landet anledning til å ha sommerjobb i etaten. I rekrutteringen til sommerjobbene prioriterer man studenter som studerer ved en av de 17 samarbeidende utdanningsinstitusjonene²². Studenter som ønsker å skrive en bachelor- eller masteroppgave med relevans for vegsektoren kan dessuten få økonomisk støtte dersom det foreligger en avtale mellom aktuelt studiested og vegdirektoratet eller et regionkontor²³. Statens vegvesen har et eget program for rekruttering av nyutdannede, kalt Rekrutteringsprogrammet²⁴. Over 500 nyutdannede søkte på programmet i 2010, og om lag 30 av disse fikk jobb.

For både Statoil og Statens vegvesen er nettsidene en primærkanal for å kommunisere med potensielle jobbsøkere. Karrieresidene til Statoil er godt synlig fra toppsiden www.statoil.com og gir oversikt over ledige stillinger, informasjon om talentdatabase, rekrutteringskalender, krav til søknad mv. I tillegg er det egne faner for utviklingsmulighetene i selskapet, belønningssystemer, samt informasjon om partnerskap og verdier. Jobbsidene til Statens vegvesen har også en fremtredende plassering på toppsiden www.vegvesen.no. Sidene har oversikt over ledige stillinger i hele virksomheten, en presentasjon av medarbeidere i Statens vegvesen, en oversikt over arbeidsfelt mv. Sidene viser også samarbeidsmuligheter for studenter, og det er egne underfaner for sommerjobber og økonomisk støtte.

²⁰ Dette er et 2-4 årig program der nyutdannede får jobbrotasjon hos ulike Statoil-enheter i Norge innenfor sitt fagfelt. Alle kandidatene er garantert jobb etter programmet

²¹ Et toårig utviklingsprogram der kandidatene underviser i matematikk og naturfag ved utvalgte skoler, samtidig som kandidatene følger et utviklingsprogram. Teach First-kandidatene er garantert å få komme på jobbintervju hos Statoil etter fullført program.

²² <http://www.vegvesen.no/Jobb/Kompetanse/Aktuell+utdanning>

²³ <http://www.vegvesen.no/Jobb/Studentinformasjon/Stotte+til+avsluttende+oppgave>

²⁴ 2-årig program som kombinerer praksis, fadderveiledning og opplæring på fellessamlinger. Alle som blir tatt opp på programmet får fast stilling i etaten (region- eller distriktskontor eller på et prosjekt).

Rekrutteringsprogrammet og det frivillige nettverk for unge medarbeidere, Puma, er også beskrevet på nettsidene.

I tillegg til karrieresidene bruker Statens vegvesen formelle kilder som lokalaviser, nav.no, finn.no og fagtidsskrifter som Teknisk ukeblad for å annonsere ledige stillinger. Også Statoil kunngjør ledige stillinger på egne nettsider, nav.no og finn.no, men har valgt å ikke benytte avisannonsering.

Statoil bruker sosiale mediekanaler som *LinkedIn* og *Twitter* i forbindelse med rekruttering. Selskapet har tuftet sin tilstedeværelse på disse arenaene på en klar forventning om hva slags kommunikasjonskanaler som vil være de mest hensiktsmessige i årene som kommer: ”*Vi tror at i framtiden så blir vi mer og mer brukerstyrt i måten man gir informasjon på, og ikke at man får en sånn slimma og flott konsernpresentasjon*”. Statoil har likevel tatt en prinsipiell beslutning om å ikke profilere seg som selskap på facebook. Beslutningen grunner i at studenter opplever facebook som en for privat sfære for kontakt med arbeidsgivere. Statoil har isteden valgt å utvikle en nettbasert sosial plattform, *Mystatoil.com*.

Statens vegvesen har så langt ikke satset mye på rekruttering via sosiale medier. De er representert med en virksomhetsside på *LinkedIn* og har opprettet en twitterkonto, men har per tiden ingen aktivitet knyttet til denne. Så vidt vi har forstått har Statens vegvesen per i dag heller ingen plan for å ta i bruk sosiale medier til rekrutteringsformål. Statens vegvesen har derimot satset på involvering i undervisningsarbeid, og bare i Region sør har til sammen 10-12 personer vært involvert i undervisningsarbeid ved Universitetet i Agder.

Budskapet som kommuniseres

Vi har sett at både Statoil og Statens vegvesen har et stort rekrutteringsbehov, og at de har en målgruppe de ønsker å nå ut til ved bruk av ulike rekrutteringskanaler. Men hvilket budskap er det selskapene ønsker å formidle, og hvordan kommuniseres dette budskapet?

Fra våre informanter i Statoil fremheves et tydelig skille mellom det å nå ut med et overordnet budskap om selskapet og det å nå ut med et budskap om enkeltstillinger. Statoil har besluttet at deres *employer brand* og *corporate brand* skal være det samme. Rekruttering var et av argumentene som lå til grunn for arbeidet med å utforme ny visuell profil i 2009. I kommunikasjonen med potensielle jobbsøkere går den første fasen i rekrutteringsarbeidet ut

på å profilere *brandet* til Statoil²⁵. Når for eksempel Statoil er representert på jobbmesser er kommunikasjonen primært rettet mot overordnede organisatoriske budskap, som hvem Statoil er som arbeidsgiver, hva selskapet står for, og hvordan det er å jobbe i selskapet: ”*Det går veldig mye på hvem Statoil er som selskap, dette er våre verdier, vår etikk, dette er forretningen vår...*”. Dette budskapet er bl.a. nedfelt i styringsdokumentet Statoilboka. Seinere i rekrutteringsprosessen skifter fokus til det budskapet som er interessant for den aktuelle stillingen: ”*Når du sitter der i et intervju med den gode kandidaten må du fokusere på jobbrandet, og det differensierer vi på, det kommer jo an på hva vedkommende skal levere, hvilken kompetanse som trengs i denne jobben*”. Ser vi på karrieresidene til Statoil kan nye medarbeidere forvente et stimulerende og verdibasert arbeidsmiljø, forpliktelse for den enkeltes utvikling, klare tilbakemeldinger på prestasjoner, og anerkjennelse og belønning basert på hva du leverer og hvordan du leverer. I tillegg fremheves sosiale velferdstilbud som fleksible arbeidsordninger, idrettsaktiviteter og kulturaktiviteter.

Også våre informanter i Statens vegvesen skiller i sin tenkning mellom profilering av etaten på et overordnet nivå og profilering av enkeltstillinger, men behovet for et tydeligere og mer systematisk arbeid med å presentere et overordnet budskap om etaten som arbeidsgiver identifiseres både i Region sør og i Veidirektoratet. En av informantene i Region sør uttrykker det på følgende måte: ”*Jeg tror nok de fleste innser nødvendigheten av å jobbe langsiktig, og at vi må (...) jobbe med profilering, synliggjøring, tiltrekke folk*”. Våre informanter fremhever fordelene med offentlig sektor, som trygghet og velferdsordninger. I tillegg blir utfordrende arbeidsoppgaver og ryddige arbeidsforhold fremhevet. På direkte spørsmål om hvilket hovedbudskap man ønsker å formidle trekker en av våre informanter i Vegdirektoratet frem Statens Vegvesen som en ”*attraktiv, trygg og god arbeidsplass med faglige muligheter*”. Ser vi på nettsidene til etaten finner vi et budskap som kommuniseres langs de samme dimensjonene. Den overordnede visjonen til etaten ”*På veg for et bedre samfunn*” er formulert sentralt, og henspiller på etatens samfunnsmessige oppgave som en viktig aktør som tilrettelegger for trygg ferdsel i trafikken. Nytilsatte kan ut fra nettsidene se fram til spennende oppgaver, gode muligheter for etter- og videreutdanning, og sosiale velferdsordninger som fleksibel arbeidstid, treningstilbud og tilgang på bedriftshytter.

²⁵ Branding eller merkevarebygging handler i følge Ind (2004) om ”å identifisere og løfte frem virksomhetens identiteter og kjerneverdier og så kommunisere dem klart og konsist i forhold til relevante grupper” Kjell Arne Røvik, *Trender Og Translasjoner : Ideer Som Former Det 21. Århundrets Organisasjon* (Oslo: Universitetsforlaget, 2007) 398 s.

Arbeidsoppgavene omtales som varierte, og det finnes jobbmessige utfordringer på alle nivåer ”fra strategisk nivå til bygging, drift og vedlikehold av vegnettet”.

Evaluering av rekrutteringsarbeidet

Hvilket evalueringsarbeid gjør Statoil og Statens vegvesen innen rekrutteringsfeltet? Som vi var inne på tidligere er det ikke et mål for Statoil å generere flest mulig søkere, men snarere å generere de riktige søkerne. Eksternt evalueres det derfor hvor mange *relevante* kandidater man får inn i talentdatabasen etter hvert universitetsbesøk. Internt i Statoil evalueres det først og fremst ved å spørre aktørene som er direkte involvert i rekrutteringsprosessen. Dette innebærer at man spør linjen om den enkelte rekruttering. Videre får den nytilsatte mulighet til å gi tilbakemelding på rekrutteringsprosessen. I senere tid har man utvidet evalueringsomfanget til også å gjelde den nytilsattes nærmeste leder: “..etter at de hadde vært i jobb i 12 mnd så spurte vi lederne hvor fornøyd de var med prestasjonene til denne kandidaten, for det er jo det som er viktig for selskapet”. Utover dette har Statoil en praksis der man som nytilsatt blir utfordret på hva man skal levere i jobben og hvordan man skal utvikle seg. Gjennom året blir man evaluert av sin leder langs ulike dimensjoner, og både måten man leverer på og resultatet i seg selv er viktig. Etter et år har man en formell medarbeidersamtale hvor disse dimensjonene blir diskutert.

Evalueringsarbeidet i Statens vegvesen fremstår noe forskjellig i Vegdirektoratet og Region sør. I Vegdirektoratet gjøres det evalueringer med de nytilsatte om hvordan de opplevde rekrutteringsprosessene, og blant annet er det fokus på hvordan fagpersoner som har vært med på intervjuene har fungert som intervjuere. Man evaluerer også om rekrutteringsprosessen har foregått innenfor akseptable tidsrammer. Rekrutteringsmedarbeiderne i Vegdirektoratet har felles møter omlag en gang i måneden, og i Region sør har man ukentlige rekrutteringsmøter hvor rekrutteringsmedarbeiderne møtes. I disse møtene står både evaluering og planlegging på agendaen, og det gjøres vurderinger av hvorvidt man når måltallene som er satt i forhold til mangfold og kompetanse. Med tanke på den enkelte rekruttering har linjelederen flere oppfølgingssamtaler med den nytilsatte i løpet av prøvetidsperioden. I Region sør evaluerer man også studenter som er inne på ulike samarbeidsprosjekter. Det jobbes med å utarbeide bedre rutiner for å følge opp disse studentene for å få en mer systematisk kartlegging av hvor mange og hvem som kommer tilbake som medarbeidere i etaten.

4.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett hvordan Statoil og Statens vegvesen har aktiviteter langs de dimensjonene for organisatorisk rekrutteringsarbeid som er identifisert av Breugh og Starke. Vi har sett at begge virksomhetene har kvalitative snarere enn kvantitative målsettinger, og at begge er orientert mot å tiltrekke seg de kvalitativt beste kandidatene, samt arbeide for et mangfold i sin arbeidsstokk. Begge virksomhetene har videre identifisert utfordringer rundt hvem virksomhetene skal rekruttere i årene som kommer, og at det er viktig er å nå ut til kandidater med et bredt spekter av kompetansefelt. Der Statens vegvesen har et arbeid på gang for å bedre kartlegge de fremtidige stillingsbehovene, har Statoil valgt å rekruttere kontinuerlig ut fra mer overordnede hensyn. Når det gjelder kilder som benyttes ser vi at Statoil har sluttet å bruke avisannonser, mens de hovedsakelig har satset på utdanningsbesøk, karrieresider på nett og bruk av nettannonser. Statoil har også satset på sosiale medier. Statens vegvesen benytter primært egne nettsider, annonser på nett og i aviser og tidsskrifter. Statens vegvesen er også på utdanningsbesøk, men i mindre systematisk grad enn Statoil. Ser vi på budskapet som kommuniseres skiller Statoil tydelig mellom selskapets *employerbrand* og det enkelte jobbrand. Hos Statens vegvesen er budskapet hovedsakelig orientert mot enkeltstillinger og etatens samfunnsoppdrag. Når det gjelder evalueringer har vi sett at Statoil gjør vurderinger av sine rekrutteringer i forhold til relevante kandidater i databasen, vurderinger fra linjen, tilbakemeldinger fra nytilsatte, og vurdering fra leder 12 måneder etter ansettelse. I Statens vegvesen er det noe ulik praksis i Vegdirektoratet og Region sør hva angår evaluering. Region sør har hyppige evalueringsmøter og fokus på måltall, mens Vegdirektoratet ikke jobber like strukturert med evalueringsfeltet.

Kapittel 5 Rekruttering - Et strategisk organisatorisk grep?

Etter denne fremstillingen av hvordan Statoil og Statens vegvesen jobber med rekruttering, ønsker vi i fortsettelsen å drøfte hvordan rekrutteringspraksisene kan forstås som strategiske organisatoriske aktiviteter, og om rekrutteringssystemene i virksomhetene kan karakteriseres som strategiske posisjoner.

I de neste avsnittene vil vi se nærmere på hvordan rekrutteringsarbeidet i virksomhetene er organisert, og hvilken rolle og kompetanse rekrutteringsenhetene har i sitt arbeid. Ut fra Ulrich og Brockbanks tenkning må rekruttering håndtere både det operasjonelle og det strategiske perspektivet på rekruttering. Hvordan kommer disse perspektivene til uttrykk i vårt materiale? Ut fra Breugh og Starke er det naturlig å stille spørsmålet om hvor strategisk forankret rekrutteringsfasene er. Med utgangspunkt i Collins og Kehoe ønsker vi mot slutten av dette kapittelet å vurdere om det kan identifiseres strategiske posisjoner for virksomhetene innen rekrutteringsfeltet, og om de eventuelt kan sies å innta den samme posisjonen.

5.1 Betydningen av rekrutteringsarbeidets organisering

5.1.1 Organisering og ansvar

I Statoil er det en formell arbeidsdeling mellom det operative og det strategiske rekrutteringsarbeidet, hvor to ledere har sitt arbeids- og ansvarsfelt. Disse to jobber tett sammen, og de er begge aktive i strategiutformingen innen rekruttering: *”Det er veldig mye dialog frem og tilbake slik at vi har riktig fokus, den riktige strategien”*. Stillingen med det strategiske ansvaret innen rekruttering har det overordnede ansvaret for HR-arbeidet i Statoil, og har i tillegg et ansvar i forhold til Statoils kommunikasjonsarbeid. Men utgangspunkt i overordnet virksomhetsstrategi bidrar de i felleskap med utforming av HR-strategien til selskapet: *”HR strategien er jo linket til overordnet forretningsstrategi, der begynner det..(...), så det vi bidrar med er å formulere strategien, og så presenterer vi det opp”*. Vi ser at det er en klar arbeidsdeling og et tett samarbeid mellom lederne som har det operative og det strategiske ansvaret innen rekruttering. Begge spiller en aktiv rolle i arbeidet med strategiutformingen, og de jobber tett med toppledelsen i selskapet. I Statens vegvesen er det direktøren for HR og administrasjon som har det overordnede ansvaret for alt HR-arbeid i etaten. I fellesskap med avdelingsdirektøren for HR-seksjon og avdelingsdirektøren for Virksomhetsutvikling, har de tre ansvaret for rekrutteringsfeltet på etatsnivå. HR-sjefen for Vegdirektoratets driftsenhet har det operative ansvaret for rekruttering og ansettelse i

Vegdirektoratet, og vedkommende rapporterer til avdelingsdirektøren for Vegdirektoratets HR seksjon. Avdelingsdirektørene for HR og administrasjonsavdelingene i regionene har ansvaret for rekruttering og ansettelse i sine regioner, og rapporterer til direktøren for HR og administrasjon i Vegdirektoratet. Rekruttering er som vi ser en oppgave og et ansvar som operativt planlegges, organiseres og gjennomføres av den enkelte rekrutterende driftsenhet.

Vi ser at Statoil i sin organisering av rekrutteringsarbeidet skiller mellom en strategisk og en operativ funksjon, og at disse to samarbeider nært; både seg i mellom og med konsernledelsen. Vår forståelse er at det operative rekrutteringsarbeidet i Statoil er tuftet på en HR-strategi, og at denne er koplet til den overordnede virksomhetsstrategien til selskapet. Det nære samarbeidet mellom det operative og det strategiske arbeidet må kunne sies å gi gode forutsetninger for en fokusert og langsiktig retning i rekrutteringsarbeidet. I Statens vegvesen fremstår ikke skillet mellom det operative og det strategiske like tydelig. Det skilles mellom rekrutteringsarbeid i driftsenhetene og rekrutteringsoppgaver på etatsnivå. I driftsenhetene planlegges og utføres operative rekrutteringsaktiviteter ut fra driftsenhetens behov, mens rekrutteringsoppgavene på etatsnivå blant annet består i drifting av karrieresidene på nett, kontakt med samarbeidende utdanningsinstitusjoner mv. Der vi ser et tydelig skille mellom det operative og det strategiske hos Statoil fremstår det som uklart i hvilken grad et tilsvarende skille finnes hos Statens vegvesen.

Statoil er et integrert selskap med to typer ansvarlinjer. En hierarkisk ansvarlinje følger foretningsområdene, og i tillegg er det forhåndsdefinerte prosesser på tvers av foretningsområdene der prosesseiere har myndighet til å utforme hvordan det operative arbeidet skal utføres. Konsern HR er prosesseier innen HR-feltet, og bestemmer hvordan rekruttering skal håndteres i hele selskapet. Denne organiseringen er konstruert for å sikre at man har en enhetlig prosedyre og praksis for rekruttering: *”Når vi gjør rekrutteringsprosessen i Norge, så gjelder de samme kravene i Brasil”*. Med prosesseierskapet på rekruttering legger HR premissene for hvordan man operativt skal utføre rekrutteringsarbeid i Statoil. Dette bidrar til å sikre en enhetlig rekrutteringspraksis i tråd med overordnet strategi. I Statens vegvesen har man en hierarkisk ansvarlinje, og det operative rekrutteringsansvaret for den enkelte driftsenhet er på seksjonsnivå. I disse rekrutteringsenhetene utformes og håndteres det praktiske rekrutteringsarbeidet, og i følge våre informanter utøver ikke Vegdirektoratet på etatsnivå noen direkte styring på hvordan rekrutteringsaktivitetene i driftsenheten planlegges og utøves ut over generelle lovverk og retningslinjer: *”Vi har jo et regelverk, en*

forvaltningslov å forholde oss til (...), men vi er ganske autonome i hvordan vi opererer innenfor de rammene (...) det er jo sånn at en ny medarbeider blir jo ansatt i Region sør, og det er vi som må ta både jobben og ansvaret med det". I Vegdirektoratet er det enheter på ulike nivå som har ansvar for håndtering av de ulike rekrutteringskildene. Aktiviteter som deltakelse på karrieremesser, drifting av karrierenettsteder mv. er oppgaver som utøves av avdeling for virksomhetsutvikling, mens HR-medarbeiderne i Vegdirektoratets driftsenhet har ansvaret for kunngjøring av ledige stillinger, kommunikasjon med jobbsøkere, seleksjon og ansettelse. Så langt vi har forstått sees ikke disse rekrutteringsaktiviteter samlet i en større sammenheng, noe følgende sitat fra en av våre informanter i Vegdirektoratets driftsenhet tydeliggjør: "Noe av grunnen til at det ikke henger helt sammen, og at det er litt hull i informasjonen som kommer til oss, har nok med at vi ikke har en prosesseier som sådan på rekruttering".

5.1.2 En klar rekrutteringspolitikk?

Gjennom sin organisering av HR-funksjon har Statoil lagt klare premisser for hvordan rekruttering skal gjøres i hele selskapet, inkludert alle de drøyt 40 landene selskapet opererer i. Premissene inkluderer rutiner og klare retningslinjer, ikke bare for hva som er ønskelig, men for hva som er påkrevd: «Vi har laget en policy, det er forventet at hver eneste rekrutteringsprosess i Statoil skal etterleve de...». Med en sentralisert funksjon og tilhørende myndighet er det lagt til rette for utarbeidelse av en enhetlig praksis i hele virksomheten innen rekruttering. Det overordnede styringsdokumentet for rekruttering i Statoil er forankret som en del av Statoils *People policy*. Dokumentet beskriver de ulike rollene og fasene som inngår i selskapets rekrutteringsarbeid, og sikrer at rekrutteringsaktivitetene skal følge prinsipper i Statoilboka og andre definerte retningslinjer. Funksjonene til ledere, prosesseier og HR er beskrevet, og det er definert hva som inngår i rekrutteringsarbeidet, inkludert arbeid med attraksjon og introduksjon. Til hele rekrutteringsprosessen er det knyttet rutiner og retningslinjer som beskriver selskapets felles arbeidsform, for eksempel hvordan man utfører besøk på universitetet, og hvordan man gjør screeningintervju. Ledere og HR-medarbeidere har med disse retningslinjene tilgang til beskrivelser av den rekrutteringspraksis selskapet skal representere.

Både i Vegdirektoratet og Region sør utøves det rekrutteringstjenester til linjen. Til grunn for rekrutteringsarbeidet ligger det ikke en overordnet rekrutteringsplan som legger føringer på hvordan rekrutteringsenhetene skal utøve sitt virke. Vårt inntrykk er at rekrutteringsarbeidet

er utviklet som en praksis over tid, og at denne praksisen på enkelte områder er ulik enhetene i mellom. På spørsmål om hvilke faser rekrutteringsarbeidet består av svarer en av våre informanter i Region sør følgende: *”Vi har tre faser i en rekrutteringsprosess. En innledende fase, en prosess fase og en avsluttende fase. Den innledende fasen dekker alt til stillingen er ute i markedet, og vi begynner å dra inn søkere - og med alt det arbeidet som ligger der. Og så har vi en prosessfase som egentlig går på seleksjon og kvalitetssikring av kandidatene. Og så har vi en avsluttende fase der innstilling skrives, og der man tar opp til tilsetningsråd som igjen godkjenner denne avgjørelsen som leder og HR har kommet fram til”*. Der Region sør fremstår med et reflektert forhold til hvilke faser som inngår i deres rekrutteringsarbeid, fremstår dette mer diffust i Vegdirektoratet. Uten at noen av enhetene i Statens vegvesen forholder seg til en generell rekrutteringsplan, er vårt hovedinntrykk at Region sør i større grad har utformet en klar retning på egne rekrutteringsaktiviteter, og i større grad har reflektert rundt hvilke faser som kan tenkes inn i en rekrutteringsprosess. Vår oppfatning er at rekrutteringsmedarbeiderne i begge rekrutteringsenhetene jobber grundig med det operative rekrutteringsarbeidet, med et særlig fokus på seleksjonsaspektet.

Vi ser at Statoil har en definert rekrutteringspolitikk som sammen med prosesseierrollen og det strategiske og det operative lederskapet legger til rette for en helhetlig og langsiktig tenkning og praksis. I Statens vegvesen fremstår skillet mellom det operative og det strategiske lederskapet som utydelig, og savnet av en helhetlig prosesseierrolle hos våre informanter i Vegdirektoratet kommer klart til uttrykk: *”Det vi mangler er en strategisk prosesseiert på rekruttering fra A til Å. Det å få informasjon ut, og få informasjon inn, og at det er vi som er rekrutterere som bør ha den kanalen; at vi har markedsinformasjonen”*. Samtidig er det vår forståelse av Region sør har en tydeligere rolle og et klarere ansvar i forhold til for eksempel profilering og samarbeid med utdanningsinstitusjoner i regionen. Vår samlede forståelse er at organiseringen i etaten i liten grad legger til rette for en helhetlig og fokusert rekrutteringstenkning og -praksis.

5.1.3 Betydningen av rekrutteringsstøtte

Som vi har vært inne på har Statoil en Global Business Service (GBS) innen rekruttering. Dette er en sentralisert leverandør av rekrutteringstjenester til foretningsområdene i Statoil, og lederen av denne operative enheten samarbeider nært med strategisk ansvarlig leder. Måten Statoil har organisert rekrutteringsfunksjonen på minner om det som kalles *Shared service*. Slike service sentre ble etablert i mange virksomheter på 1990-tallet fordi man innså at

administrative oppgaver ville bli utført mer effektivt. Prosessen med å etablere tjenesten kan beskrives som en balanseøvelse mellom virksomhetens overordnede behov og den enkelte enhets behov, mellom sentralisering og desentralisering, mellom det som må gjøres raskt og det som må gjøres riktig og mellom behovet for standardisering og fleksibilitet (Ulrich og Brockbank 2005: 182). En velfungerende *shared service* vil kunne redusere risikoen for dobbeltarbeid og bidra til en effektivisert og koordinert prosess. Denne organisasjonsformen kan også sees i lys av den mer generelle organisasjonstrenden Røvik identifiserer som et skifte fra soft til hard HR (Røvik 2007). Endringen innebærer en dreining fra fokus på medarbeideres velferdssituasjon til et sterkere fokus på human-faktorens resultatmessige potensial. Fokuset i Statoil på å rekruttere kandidater som identifiserer seg med selskapets verdimeessige og kulturelle ståsted kan ut fra dette perspektivet sies å ha i seg en forventning om langsiktige organisatoriske resultater.

Statens vegvesen har ikke som Statoil en sentral funksjonsorganisert *shared service* innen HR- og rekrutteringsfeltet; hver driftsenhet i Statens vegvesen har egne rekrutteringstøttefunksjoner. Der GBS i Statoil kan bidra til å hindre dobbeltarbeid, styrke effektivitet og koordinering innen rekrutteringsarbeidet, er situasjonen til Statens vegvesen at man får utfordringer med å utnytte et eventuelt potensial for stordriftsfordeler, og det kan være vanskelig å få etablert sterke kompetansemiljøer innen rekrutteringsområdet (Jacobsen og Thorsvik 2002). I Vegdirektoratet utfører rekrutteringsmedarbeiderne også andre HR-oppgaver som oppfølging av sykefravær og fremstår dermed i større grad som generalister innen HR enn spesialister innen rekruttering: *”De viktigste arbeidsoppgavene går jo på oppfølging av ansatte og de meldingene vi får inn (...), det kan være sykefravær, det kan være andre ting. Ellers er jo tyngden på hva vi bruker tida vår på rekruttering, ingen tvil om det”*. Med den markedsbaserte inndelingen Statens vegvesen har for sine rekrutteringsenheter har man muligens en større nærhet og kjennskap til sine regionale talentmarkeder. Den trenden som Røvik omtaler som overgang fra soft til hard HR er ikke like tydelig i Statens vegvesen, men den har helt klart startet. Selve bruken av HR-begrepet er nytt i etaten, og først med omorganisering som trådte i kraft 01.01.2010 har det blitt etablert avdelinger for HR og administrasjon. Før omorganiseringen har begrepsbruken innen HR-feltet hatt sin tilhørighet i mer tradisjonell personaladministrativ tenkning, med begreper som personalseksjon, personaloppgaver mv. Med skiftet av Vegdirektør i 2007 ble fokuset på betydningen av de menneskelige ressursene forsterket, parallelt med at mange av de tidligere personalmedarbeiderne ble naturlig erstattet av nyutdannede med høy utdanning innen

relevante fagområder. Med omorganiseringen har det blitt satt i gang prosesser for å utarbeide både en overordnet HR-strategi og en kompetansestrategi for hele etaten.

Oppsummerende kan vi si at organiseringen av rekrutteringsfunksjonen i Statoil fremstår som designet for å gi klarhet i ansvarsområder og enhetlig praksis. Hos Statens vegvesen er det operative ansvarsområdet også tydelig, men organiseringen i seks rekrutteringstøttefunksjoner uten klare overordnede retningslinjer kan sies å gi grobunn for utvikling av ulike rekrutteringspraksiser.

5.1.4 Hva med rekrutteringskompetansen?

Etter å ha diskutert hvordan rekrutteringsarbeidet er organisert er det naturlig å stille spørsmål om hvilken kompetanse rekrutteringsmedarbeiderne har for å utøve sin funksjon: *”Roles define what work must be done, competencies define how work is done”* (Ulrich og Brockbank 2005: 199). Så godt som alle rekrutteringsmedarbeiderne i Statoil har høyere utdanning på masternivå. Med tanke på utdanningsbakgrunn er denne variert, men fagområder som jus og psykologi er vanlige. En solid høyere utdanning skal ligge i bunn, deretter vil videreutvikling og intern kursing gi det profesjonelle løftet som trengs for å utøve rollen som rekrutteringsmedarbeider: *“...du skal ha fagkunnskap i å rekruttere, rekruttering er et fag på lik linje med det å være ingeniør”*. Som kurstilbyder har Statoil flere og mer omfattende tilbud innenfor seleksjon enn attraksjon. Det kan virke som om seleksjonseksperter blir eksperter gjennom kursing og sertifisering, mens ”attraktørene” gjør en god jobb primært i kraft av personlige egenskaper: *”...det som er viktig når man går inn på attraksjonsbiten er jo at man er en god kommunikator, at du kjenner selskapet meget godt, at du til enhver tid er fullstendig oppdatert på det som skjer i selskapet, det er nesten det viktigste, at du er ekstrovert, at du kan stå på en stand og du kan snakke med fremmede mennesker”*. I Statoil fremheves betydningen av at rekrutteringsmedarbeiderne er gode prosjektledere (*”en rekruttering er et miniprojekt”*), som kan opptre som konsulenter, at de er flinke med kunder, og at de kjenner organisasjonen godt. Det er viktig med en generell industrikunnskap, og kunnskap om hva som er organisasjonens strategi de neste årene.

Som i Statoil finner vi igjen fagfelt som psykologi og juss blant HR-medarbeiderne, men i Statens vegvesen fremheves også andre utdanningsbakgrunner som HR-fag, administrative fag, ingeniører, samfunnsgeografer og politi. På direkte spørsmål om hvilke ferdigheter en god rekrutterer og HR-medarbeider bør ha sier våre informanter i Statens vegvesen at man må

ha seleksjonskompetanse, intervjueteknikk og kompetanse på testverktøy. Av mer personlige egenskaper trekker også Statens vegvesen frem dimensjoner som relasjonsorientering, ekstroverhet og kommunikasjonsevner. Dette er egenskaper og kompetanser som samsvarer godt med Ulrich og Brockbanks forutsetninger for god HR-rolleutøvelse. I Statens vegvesen er det tydelig at kompetansen til HR-medarbeiderne har utviklet seg de siste årene: ”...*det har vært et generasjonsskifte. Da jeg startet i 2002 var det fremdeles mange av de «gamle» personalfolka som jobbet her, som hadde svært lang realkompetanse, og så har de gått av med pensjon. De som er nyrekrutterte nå, da har vi aktivt søkt etter folk med relevant fagbakgrunn*”. Tidligere var mange av personalmedarbeiderne uten høyere utdanning, men de hadde gjerne lang fartstid i etaten. De seinere årene har mange av disse gått av med pensjon, og etaten har blitt mer oppmerksom på behovet for faglig kompetanse. I dag rekrutteres hovedsakelig medarbeidere med utdanning på minimum bachelor-nivå.

5.1.5 Rekrutteringsenhetene - funksjonelle eksperter eller strategiske partnere?

I følge Ulrich og Brockbank må HR håndtere både et operasjonelt og et strategisk perspektiv for å kunne bidra til at virksomheten når overordnede målsettinger: ”*For today's HR-professionals to deliver value to a firm, they must fulfill multiple, not single roles*” (Ulrich 1997: 48). De hevder man kan skille mellom ulike HR-roller, og vi har valgt å se nærmere på rollen som funksjonell ekspert og rollen som strategisk partner. Med utgangspunkt i den forutgående analysen ønsker vi nå å drøfte hvordan dette begrepsparet kan brukes til å belyse hvordan Statoil og Statens vegvesen ivaretar disse perspektivene i sitt rekrutteringsarbeid.

Rollen som funksjonell eksperten kan betraktes som den tradisjonelle HR-rollen, eller hva vi også kan kalle en personaladministrativ funksjon. Fokus er rettet mot det daglige og driftsmessige med en relativt kort tidshorisont. I Statoil har man som vi har sett en sentral rekrutteringsfunksjon med rekrutteringsspesialister som gir fortløpende støtte til forretningsområdene. Rollen som funksjonell ekspert uttrykkes også ved ansvaret for utvikling av tekniske løsninger og drifting av hensiktsmessige verktøy og systemer. Hos Statoil er innordninger knyttet til utvikling og drifting av karrieresider, online-tester, og ikke minst en omfattende intern CV-database med 140.000 kandidater, tydelige eksempler på at HR utøver denne rollen. Ansvaret til HR er både å utvikle infrastrukturen og forvalte den på en effektiv måte. Statoils nedprioritering av annonsering i aviser og økt tilstedeværelse på sosiale medier er eksempler på den funksjonelle rollen som identifiserer nye behov og som etablerer nye løsninger. I Statens vegvesen finner vi også klare uttrykk for at HR-

medarbeiderne utøver en rolle som kan fortolkes som det Ulrich og Brockbank betegner som den funksjonelle ekspert. Vi har sett at rekrutteringsenhetene er desentralisert, og at innenfor hver driftsenhet er det fokus på bemanningsbehovet på kort sikt. Vårt inntrykk er at man i Statens vegvesen har hatt en profesjonell tilnærming til å effektivisere og kvalitetssikre rutinene og forvaltningen av særlig seleksjonsaspektet innen rekruttering, og sertifisering og bruk av testmetodikk har stått på agendaen både hos Vegdirektoratet og Region sør. Dette er uttrykk for den funksjonelle ekspertens fokus på å se etter nye løsninger og etablere funksjonelle rutiner. Det har vært gjort tydelige grep for å effektivisere ansettelsesprosessene, og tidsbruken som går med fra en søknadsfrist utløper til en ansettelse finner sted er betraktelig redusert som følge av dette.

Rollen som strategisk partner tar i motsetning til den funksjonelle ekspert utgangspunkt i et helhetlig og overordnet blikk på virksomheten: *“HR professionals become strategic partners when they participate in the process of defining business strategy, when they ask questions that move strategies into action, and when they design HR practices that align with business strategy”* (Ulrich 1997: 27). Hos Statoil betraktes rekrutteringsfunksjonen ikke bare som en tradisjonell personalforvaltningsoppgave, den sees også i sammenheng med langsiktige og forretningsmessige behov, og bidrar uttalt i utforming og realisering av selskapets strategi. Statoil har etablert et klart skille mellom strategisk og operativt ansvar, men disse nivåene samarbeider tett. Dette bidrar til en helhetlig forståelse av rekrutteringsfunksjonens strategisk betydning, samtidig som det operative rekrutteringsarbeidet kan justeres i forhold til overordnede behov. I Statens vegvesen finner vi ikke det samme overordnede strategiske partnerskapet mellom det operative og det strategisk arbeidet. I Statoil er prosesseieransvaret samlet sentralt, og muligheten er lagt til rette for å se helhetlig og overordnet på sammenhengen mellom kommunikasjonsfeltet generelt, employer branding, samarbeid med utdanningsinstitusjoner, bemanningsprosedyrer og introduksjon av nye ansatte. Den strategiske partneren kjennetegnes i følge Ulrich og Brockbank nettopp av helhetsforståelse, eierskap og det å utøve en overordnet lederrolle. En tilsvarende tydelig prosesseierfunksjon er ikke tilstede i Statens vegvesen på overordnet nivå. Rekrutteringsaktiviteter som hos Statoil er samlet under et og samme overordnede ansvarsområde, er i Statens vegvesen i større grad fragmentert; både mellom driftsenheter - og mellom etatsnivå og driftsnivå i Vegdirektoratet. Kanskje er det slik at det ikke er innsats i seg selv som mangler, men snarere en helhetlig og koordinert innsats på feltet? Ut fra vår forståelse har rekrutteringsenhetene i Statens vegvesen derfor ikke de samme forutsetningene for å kunne utøve rollen som strategisk partner. Der

Statoil har etablert felles rekrutteringsløsninger og praksis som gjelder for hele selskapet, har Statens vegvesen driftsenheter som opererer relativt autonomt innen for sitt felt, og det er ikke klare føringer eller retningslinjer på hvordan rekrutteringsarbeidet skal utøves.

5.2 Analyse av rekrutteringsfasenes strategiske forankring

Vår empiriske presentasjon tok utgangspunkt i faser identifisert av Breugh og Starke. Vi ønsker i det følgende å drøfte hvordan virksomhetenes rekrutteringspraksis kan forstås som strategisk forankrede aktiviteter.

5.2.1 Klare målsettinger?

Det som ved første øyekast fremstår som en åpenbar målsetting er ikke nødvendigvis det mest hensiktsmessige for alle virksomheter. For eksempel vil en vellykket ambisjon om å generere flest mulig jobbsøkere samtidig bidra til å generere de største utgiftene til screening av kandidater (Breugh og Starke 2000). Vi at sett at begge virksomhetene har kvalitative målsettinger om å tiltrekke og ansette *de beste* kandidatene, samt jobbe for *økt mangfold* i arbeidsstokken. En målsetting kan som vi har vært inne på forstås som en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand, men verken hos Statoil eller hos Statens vegvesen gjøres et tydelig skille mellom hva som er henholdsvis den ideelle *pre-hire* og *post-hire* tilstanden. Den overordnede målsettingen om å tiltrekke og ansette de beste kandidatene er ikke brutt opp i dimensjoner som skiller tydelig mellom mål på antall søkere vs. antall nytilsatte, mål på antall søkere med spesifikke kvaliteter vs. andel nytilsatte med nevnte kvaliteter etc. En forklaring på dette kan være det diffuse norske rekrutteringsbegrepet som bare i sjeldne tilfeller atskilles fra selve seleksjonsprosessen. Dersom rekruttering og seleksjon forstås som en og samme aktivitet er det ikke like naturlig å operere med et klart skille mellom pre- og post hire målsettinger, som i de tilfellene der rekruttering og seleksjon sees på som to adskilte prosesser.

En forskjell mellom virksomhetene gjelder målformuleringenes strategiske forankring. Hos Statoil er målsettingene nedfelt i sentrale styringsdokumenter, mens hos Statens vegvesen virker fokus å være mer orientert mot et rekrutteringsarbeid som samsvarer med forvaltningsmessige krav snarere enn organisatoriske ambisjoner. Sitatet: ”*Målet vårt er å få ansatt den best kvalifiserte søkeren på hver kunngjøring*” eksemplifiserer inntrykket vårt om at Statens vegvesen jobber mer etter mønster av tradisjonell personalforvaltning, mens Statoil har satt rekruttering inn som et viktig element i sin HR-tenkning. Der Statoil har skriftlige

målformuleringer på strategisk nivå som i Statoilboka, viser Statens vegvesen til kvalifikasjonsprinsippet i statens personalhåndbok²⁶ som sier at statlige virksomheter skal sikre at ”den best kvalifiserte søker til en ledig stilling, skal tilsettes”.

5.2.2 Målgruppe og kompetansekartlegging

Begge selskapene har som vi har sett rekrutteringsutfordringer, men tilnærmingen til kartlegging av fremtidige behov er ulik. Statoil bruker ikke ressurser på detaljert planlegging, og selv ikke medarbeidere som tilsettes i dag vet hva de skal gjøre i selskapet om noen år ”for de jobbene finnes ikke, for de skal bruke teknologi som ikke finnes i dag, så derfor må de være villig til å lære å utvikle seg hele tiden”. Hvem som skal rekrutteres til Statoil er mindre knyttet til konkrete stillinger og detaljerte kompetansebehov, og i større grad knyttet til fokusområder og fagfelt: ”Vi rekrutterer til selskapet, vi rekrutterer ikke til stillinger”. Denne holdningen til Statoil vitner om en dynamisk og fleksibel organisering, der kompetansebehov og jobbroller defineres og redefineres ut fra endringer i omgivelsene. Per i dag finnes det ikke en enhetlig tilnærming til å avdekke fremtidige kompetansebehov i Statens vegvesen, og det er opp til den enkelte leder å vurdere behovene. Derfor er det satt i gang et større arbeid for å etablere en enhetlig metodikk for å planlegge fremtidige behov for kompetanse i etaten. Arbeidet med å utvikle kompetansestrategien var ikke slutført på vårt undersøkelsestidspunkt, men våre informanter gav inntrykk av at hovedideen om å etablere en felles tilnærming til kompetanseplanlegging ville bli vedtatt: *“Hovedideen om å drive en årsprosess i hele etaten, hvor man jobber systematisk og langsiktig; hva er det vi trenger, og hva er det vi har, hva er det vi kommer til å trenge, og hva er det vi må gjøre for å være der vi skal om 1-2-3 år, det tror jeg vil stå seg som idé”*. Dette initiativet vitner om at man i etaten har erkjent behovet for en overordnet og enhetlig tilnærming for å møte fremtidens kompetansebehov, og at det er iverksatt prosesser for å ha en koordinert og planlagt tilnærming til dette. Vårt inntrykk er samtidig at denne prosessen ikke springer ut av en overordnet strategi. Arbeidet med å utforme kompetansestrategien hadde kommet langt på samme tidspunkt som arbeidet med HR-strategien fortsatt var *“noe diffus”*, i følge våre informanter i Vegdirektoratet. Og en virksomhetsstrategi for etaten som sådan eksisterer ikke: *“Nå snakker vi vel om at det faktisk ikke foreligger en virksomhetsstrategi, og en HR-strategi skal gjerne henge på en virksomhetsstrategi, så vi driver å jobber nedenfra og opp i stendenfor motsatt....”*.

²⁶ <http://www.sph.dep.no/Statens-Personalhandbok-2010/2Tilsetting-og-opphor-av-tjeneste/24Tilsettingsprosessen/242Sarlige-krav-til-stilling/>

Både Statoil og Statens vegvesen har behov for en miks av ulike kompetansefelt, kombinert med at ingen av virksomhetene har en detaljert systematikk rundt kartlegging av fremtidige kompetansebehov per i dag. Statoil har på grunn av usikkerhet og rask teknologiutvikling valgt å ikke legge store ressurser i kartleggingsarbeidet. Statens vegvesen innser behovet for en mer systematisk kartlegging, og har et arbeid på gang for å klargjøre fremtidig behov.

5.2.3 Kilder og deres betydning

Vi har sett at Statoil og Statens vegvesen dels bruker de samme typene av rekrutteringskilder, men noen forskjeller kan identifiseres. Statoil har som vi har sett en hyppig tilstedeværelse på karrieremesser, og velger å delta kontinuerlig på slike arrangementer ut fra en langsiktig tenkning: *”Når det gjelder det som skjer ved universitetene mener vi det er viktig å være tilstede hele tiden, over lang tid, og det er vi, over hele Norge”*. Denne tilnærmingen underbygger inntrykket av at Statoil har en helhetlig og langsiktig tenkning bak sitt ønske om å profilere selskapet for dagens studenter, og at det ikke er det kortsiktige behovet for nye medarbeidere som står i fokus. Statens vegvesen har en mindre systematisk tilstedeværelse på karrieremesser, og hos Vegdirektoratet er det ikke rekrutteringsmedarbeiderne som styrer hvorvidt man skal være representert på slike arrangementer: *”...jeg har vært på mange karrieredager på UiO, utdanningsmessa på Lillestrøm, så vi blir kalt inn etter behov, da, men det er ikke vi som styrer den biten”*. I Region sør er det rekrutteringsarbeiderne som vurderer dette behovet: *”Ellers er vi jo jevnt og trutt på karrieredager, orienteringsdager, og fagvalgsdager, og etter hvert skal vi også gå tidligere ut enn det, vi har tenkt å være med på arrangementer som retter seg mot utdanningsvelgere”*. Her ser vi et eksempel på ulik praksis mellom driftsenhetene i Statens vegvesen.

En annen forskjell er at Statens vegvesen bruker avisannonsering for å kunngjøre ledige stillinger, mens Statoil har fattet en prinsippbeslutning om å ikke gjøre dette. Årsaken er at målinger Statoil har gjennomført viser at avisannonsene ikke gir relevante søkere, og at kostnadene knyttet til avisannonsering er høye. Avisannonser bruker Statoil nå utelukkende til rekruttering av lærlinger: *”Ikke for at lærlingene skal lese det...men foreldrene”*.

Rekrutteringsforskningen viser at bruk av uformelle rekrutteringskanaler gir flere positive effekter for virksomheter enn bruk av formelle kanaler, inkludert bedre prestasjoner, lavere turnover og større medarbeidertilfredshet (Taylor og Collins 2000). Studier viser også at uformelle rekrutteringskilder i større grad gir mer kvalifiserte jobbsøkere (Breugh og Starke

2000; Cooper og Locke 2000; Taylor og Collins 2000). Forskningen indikerer altså at uformelle rekrutteringskanaler som krever en aktiv holdning fra potensielle kandidatene vil være en god strategi. Statoils satsing på brukerstyrt informasjon via sosiale medier kan i lys av denne forskningen ventes å gi positive rekrutteringseffekter. Sett i sammenheng med utfasingen av avisannonser, et grep som kan ventes å bidra til reduserte rekrutteringskostnader, ser dette ut til å være strategiske disponeringer som kan gi organisatoriske effekter.

Betyr dette at Statens vegvesen gjør en dårlig prioritering ved å benytte avisannonser? Nei, snarere tvert om. En annen måte å kategorisere rekrutteringskilder på er nemlig å skille mellom metoder som krever henholdsvis høy og lav involveringsgrad fra de potensielle jobbsøkerne (C. J. Collins og Han 2004). Rekrutteringskilder som jobbbannonser krever liten grad av involvering fra mottakeren, og krever mindre grad av aktivitet og engasjement enn for eksempel sosiale medier. Dersom Statens vegvesen har behov for å utvikle en tydeligere posisjon i talentmarkedet enn den de har i dag kan det nettopp være en god strategi å basere seg på kilder som avisannonser og andre aktiviteter som krever lav involveringsgrad fra målgruppen: *”low-involvement recruitment practices were more effective for firms with relatively low levels of corporate advertising and firm reputation, whereas high-involvement recruitment practices were more effective for firms with relatively high levels of advertising and reputation”* (C. J. Collins og Han 2004: 2). Statoil har som vi har vært inne på et sterkt omdømme som arbeidsgiver. Studier viser at organisatorisk omdømme på et generelt nivå både har kvantitativ og kvalitativ effekt på jobbsøkere. Virksomheter med et godt omdømme kan tiltrekke seg flere søkere og bedre søkere: *”(...) reputation can provide firms a competitive advantage by attracting more and higher-quality applicants”* (Turban og Cable 2003: 746). Med et sterkt omdømme og et stort tilsøkingvolum har ikke Statoil behov for å markere seg med generelle avisannonser, og selskapet har valgt å prioritere sine rekrutteringsressurser og -aktiviteter mer spisset enn tidligere: *”Vi har attraktiviteten og størrelsen til å tørre å si at avisannonser ikke fungerer, og vi trenger ikke å være i avisene for at folk skal bli kjent med at det finnes et selskap som heter Statoil (...) og dette er det vi har begynt å gjøre mere av, vurdere hva vi skal si nei til, velge hvilke karrieredager vi ikke skal være med på etc.”*.

5.2.4 Realistiske budskap

Statoil henvender seg til kandidater som identifiserer seg med verdisetten og samarbeidskulturen i selskapet. Budskapet er rettet både mot individuelle muligheter, men også mot organisasjonsmessige verdier og trekk ved arbeidsmiljøet. Etter å ha gjennomført intervjuer med rekrutteringsmedarbeidere i Statens vegvesen er vårt inntrykk at hovedinnsatsen er rettet mot profilering av enkeltstillinger, og at et større overordnet fokus ønskes velkommen. Dette betyr selvsagt ikke at Statens vegvesen er uten et overordnet budskap som arbeidsgiver, men dette budskapet har etter vårt syn ikke den samme overordnede strategiske forankringen som vi ser hos Statoil.

I fremføring av budskapet om hvordan det er å jobbe i Statoil legges det vekt på at inntrykket som etterlates skal være realistisk: *”Vi byr på oss selv, åpent og ærlig, vi forteller hvordan det er å jobbe i Statoil, vi forteller om arbeidsoppgavene og vi deler åpent om dem. Du kommer ikke til Statoil og får en kjempeflashy powerpointpresentasjon, du får folk som forteller om seg selv”*. Man er opptatt av å gi realistiske forventninger i Statens vegvesen også. De enkelte stillingene skal profileres, men ikke overselges. Ambisjonen er å formidle hvordan det er å jobbe i etaten på *”en realistisk, men selgende måte”*. I følge en studie kan såkalt realistic job previews (RJP) gi positive effekter på arbeidsprestasjonene, og bidra til lavere turnover: *”RJPs were related to higher job performance and to lower levels of initial job expectations, attrition from the recruitment process, and voluntary turnover”* (Breugh og Starke 2000: 427). Det å basere seg på realistisk jobbinformasjon som gir et balansert bilde av jobben, snarere enn å overselge stillingen, ser også ut til å være en klar forskningsbasert anbefaling som både Statoil og Statens vegvesen etterstreber.

5.2.5 Systematisk evaluering?

Evaluering av rekrutteringsstrategi og rekrutteringsarbeid vil i følge Breugh og Starke kunne si noe om effekten av aktivitetene, samt bidra til læring og justering av strategi og praksis. Statoil evaluerer rekrutteringsarbeidet internt i organisasjonen ved å be om vurderinger fra partene som har deltatt i rekrutteringsprosessen, og eksternt gjennom vurdering av ulike tiltak, arrangementer og praksis. Våre informanter i Statoil understreker kompleksiteten i det å vurdere en rekrutteringspraksis eller kilde opp mot en annen: *“...det som er veldig vanskelig i rekruttering er å jo å teste en metode opp mot en annen...”*. I Statens vegvesen fremstår det for oss som om evalueringsarbeidet i Vegdirektoratet og Region sør utøves med noe ulikt fokus. HR-medarbeiderne i Vegdirektoratet er ut fra vår forståelse, og i tråd med den

funksjonelle ekspertens perspektiv, opptatt av gjennomføringen av seleksjonsprosessen, hvordan kandidatene opplevde prosessen, hvordan intervjuerne fungerte, om valgt testmetodikk og type intervjuer var hensiktsmessig mv. HR-medarbeiderne i Vegdirektoratet forteller at evalueringsarbeidet ikke er veldig strukturert. I Region sør virker tilnærmingen å være mer overordnet og systematisk. De har faste planleggings- og evalueringsmøter, de vurderer egen innsats i forhold til måltall, og det jobbes med å utvikle rutiner for å bedre kunne følge opp studenter som har vært involvert i samarbeidsprosjekter. Vi opplever at Region sør har et mer helhetlig blikk i sin tilnærming til evalueringsjobben, noe som forøvrig sammenfaller med vårt tidligere poeng om at de ser ut til å ha en tydeligere rolle og et bredere ansvar i utøvingen av rekrutteringsfunksjonen. Ser vi sporen av en strategisk partner?

Vurderingen av rekrutteringsarbeidet i virksomhetene virker totalt sett å være rettet mot hvordan rekrutteringspraksisen oppleves av de involverte og hvor tilfreds man som arbeidsgiver er med den nytilsatte. Dette er evalueringsdimensjoner som er viktige å håndtere (Grimsø 2004). Evalueringsarbeidet fremstår i mindre grad som systematiske gjennomganger av den grunnleggende rekrutteringsstrategien og vurderinger av forholdet mellom overordnede rekrutteringsmålsettinger, strategiutforminger og -resultatene, slik Breugh og Starke anbefaler. Kanskje har både Statoil og Statens vegvesen noe å hente på dette området?

5.3 Rekruttering og seleksjon i lys av Collins og Kehoes idealtypologi

Collins og Kehoe har som vi har sett utviklet en idealtypologi for rekrutteringssystemer som er knyttet til om en virksomhet har henholdsvis mekaniske eller organiske trekk, og de har identifisert fire idealtypiske rekrutteringsposisjoner. Vi ønsker i dette siste delkapittelet å drøfte hvordan rekrutteringssystemene til Statoil og Statens vegvesen kan sies å sammenfalle med denne typologiseringen. Kan det identifiseres strategiske posisjoner for virksomhetene? Inntar de eventuelt den samme strategiske posisjonen, eller har de ulike posisjoner?

La oss først se nærmere på organisasjonsstrukturen i Statens vegvesen. Vegdirektoratet er organisert funksjonelt, med avdelinger for bl.a. veg og transport, trafikant og kjøretøy, HR og administrasjon og IKT. Regionene er markedsbasert inndelt etter geografi, og innenfor hver region er det en struktur basert både på funksjonelle og markedsbaserte hensyn. Statens vegvesen fremstår med en kompleks organisasjonsstruktur. At etaten er hierarkisk, med fokus på styringslinjer, rutiner og prosedyrer, er et inntrykk vi fikk befestet fra våre informanter i

Vegdirektoratet: ”Det her jo ikke en organisasjon hvor du kommer fort opp og fram, den er hierarkisk, det er veldig mye (...) linjer”. Etaten kan sies å ha det Mintzberg vil kalle mekaniske trekk med en klar horisontal arbeidsdeling og spesialisering og et tydelig hierarki av over- og underordnede (Jacobsen og Thorsvik 2002: 102-05). I følge Collins og Kehoe bør organisasjoner med høy oppgavespesialisering og mekaniske trekk ha et rekrutteringssystem som svarer til den byråkratiske modellen. Som vi har vært inne på har Statoil både en ansvarslinje som følger foretningsområdene, men også formaliserte prosesser på tvers av disse. Myndighet og kommunikasjon følger således både horisontale og vertikale linjer. Statoil opererer i en bransje preget av stor usikkerhet, og det er ikke klart hva medarbeiderne i Statoil i dag vil jobbe med om få år. Usikre fremtidsutsikter gir selskapet behov for en organisering som er i stand til å håndtere endrete forutsetninger. I følge Collins og Kehoe bør organisasjoner med høy oppgavespesialisering og organiske trekk ha rekrutteringssystemet de omtaler som den profesjonelle modellen.

5.3.1 Statens vegvesen - et byråkratisk rekrutteringssystem?

I den byråkratiske modellen til Collins og Kehoe er virksomhetens behov for kompetanse knyttet til spesifikke jobbroller, noe som vil favorisere jobbsøkere med rett kompetanseprofil i forhold til den enkelte stillingsbeskrivelse. Vår forståelse er at Statens vegvesen i sitt rekrutteringsarbeid med utgangspunkt i kvalifikasjonsprinsippet er orientert mot å nå fram til de kandidatene som best matcher kravene til de enkelte stillingene, snarere enn at rekrutteringsarbeidet er orientert mot organisatoriske forhold som for eksempel verdier og kultur. Når Statens vegvesen uttrykker at målet med rekrutteringsarbeidet er å få ansatt den best kvalifiserte søkeren på hver enkelt kunngjøring samsvarer dette etter vår mening med en tradisjonell rekrutteringstilnærming med fokus på å koble rett person til rett stilling. En slik rekrutteringstenkning forutsetter rimelig stabile omgivelser og forholdsvis forutsigbare arbeidsoppgaver (Lievens m.fl. 2002).

I modellen fremheves betydningen av tilhørighet som en faktor som vil kunne bidra til både større involvering og lavere turnover i virksomheten. Vårt inntrykk er at Statens vegvesen er en virksomhet som har en sterk virksomhetsidentitet. Vår forståelse er at etatens lange og betydningsfulle historie, og den viktige samfunnsrolle som utøves, er en vesentlig del av identiteten til medarbeidere i Statens vegvesen: ”Det å være med å forme samfunnet, og ha det samfunnsansvaret, er faktisk en del av det å jobbe i Statens vegvesen, uansett hvilken liten maur i systemet du er”. Samtidig er det ikke åpenbart for oss at Statens vegvesen har valgt å

legge særlig vekt på disse aspektene i det budskapet som kommuniseres til jobbsøkere. Dette er også noe våre informanter antyder: *”Attraktiv arbeidsgiver har ikke vært noe tema.....sønn har fulgt i fars fotspor, og tre brødre har jobbet her, og kona og svoger og...(...) ja, det er en utrolig sterk veivesen-identitet og veivesen-familie”*. Muligheter for utvikling og utfordrende arbeidsoppgaver står sentralt i budskapet til potensielle jobbsøkere innen en byråkratisk modell. Statens vegvesen legger i sitt budskap vekt på den enkeltes utviklingsmuligheter og utfordringene knyttet til arbeidsoppgavene i etaten: *”Det er jo da naturligvis også kanskje det viktigste budskapet, arbeidsoppgavene og utfordringene man kan få i denne virksomheten”*. Selv om vår informanter fremhever faglige muligheter som et hovedbudskap er det ikke et budskap som ser ut til å gå igjen systematisk i alle etatens stillingsannonser.

Et annet trekk ved den byråkratiske modellen gjelder det geografisk nedslagsfelt for rekrutteringsaktivitetene. Man favner gjerne ganske bredt, men har ikke en nasjonal tilstedeværelse. Statens vegvesen har samarbeidsavtaler med de fleste universiteter og høyskoler i landet, og når på den måten bredt ut i sin relasjon med utdanningssystemet. Som vi har vært inne på er det i Vegdirektoratet ikke HR-medarbeiderne som er ansvarlige for denne kontakten. Region sør har hovedsaklig rekrutteringsaktiviteter innen sitt geografiske område, og annonserer primært i regionale aviser, besøker læresteder i området mv. Men, ved definerte behov annonseres det i nasjonale tidsskrifter og lignende.

I følge Collins og Kehoe vil seleksjonsmetodikken som benyttes med en byråkratisk modell være standardisert og sentralt styrt. Statens vegvesen har både i Vegdirektoratet og i Region sør fokusert mye på profesjonalisering av seleksjonsmetodene de benytter. På spørsmål om hva som er den tyngste satsingen innen rekruttering, svarer vår informant i Vegdirektoratet: *”det er jo på seleksjonsbiten, det er der vi har satt inn trykket de siste par årene, og utviklet oss mye, så der har vi kommet langt”*. Vår oppfatning er at profesjonalisering av seleksjonsmetodikk har vært et fokusområde også i Region sør, og at det å komme fram til valide seleksjonsmetoder, inkludert testbruk og sertifisering, generelt har vært et satsingsfelt. Det fremkommer for oss ikke tydelig om fokuset på seleksjon er en følge av signaler på etatsnivå, eller initiativ fra den enkelte driftsenhet. Som vi har vært inne på tidligere er det ikke etablert en overordnet policy eller plan for rekruttering i etaten, så praksis vil kunne variere mellom de ulike driftsenhetene.

5.3.2 Statoil - et profesjonelt rekrutteringssystem?

Den profesjonelle modellen til Collins og Kehoe tar utgangspunkt i at virksomheter har diffuse jobbroller, og at arbeidsrelasjoner er basert på kompetanse og gjensidig avhengighet for å få løst oppgaver. Som vi har sett opererer Statoil i en bransje preget av stor usikkerhet og derfor har de behov for medarbeidere som kan være med på endringsprosesser og som er innstilt på utvikling og omstilling. Fokuset på betydningen av læring og faglig utvikling er fremhevet, og dette er den enkelte medarbeiders ansvar. Selskapet oppmuntrer til og legger til rette for dette blant annet gjennom Statoilakademiets 2000 kurs og utviklingsprogrammer. De som rekrutteres i dag vil i liten grad være kjent med hva slags arbeidsoppgaver de vil ha om få år, Statoil forutsetter at nytilsatte er villige til å lære og utvikle seg for å møte fremtidige behov. Dette behovet for fleksibilitet i selskapet samsvarer godt med forutsetningene i modellen, preget av uklare instruksjoner, team-/prosjektarbeid, og hyppig skifte av jobbroller (Lievens m.fl. 2002).

Collins og Kehoe peker på at rekrutteringsaktivitetene med en profesjonell modell vil være omfattende, varierte og velfunderte. Statoil har lagt ned betydelig ressurser i å utforske og designe policyen innen rekrutteringsfeltet. Basert på opparbeidet kompetanse over tid, innhenting av globale *beste praksiser* og interne høringer har Statoil brukt halvannet år på å komme fram til gjeldene policy. Rekrutteringsaktivitetene til selskapet spenner bredt, fra realfagsprosjekter og kontakt med vitensentre, til profilering ved universiteter og læresteder ute i Europa. Statoil har vurdert og foretatt klare prioriteringer av hvilke rekrutteringskilder som selskapet skal satse på, og har valgt vekk tradisjonelle kanaler som for eksempel avisannonser og heller utviklet gode karrieresider og økt sin tilstedeværelse i ulike sosiale medier. Den profesjonelle modellen forutsetter videre at virksomheter bruker betydelige ressurser for å fastslå søkeres kompetanse. Dette samsvarer godt med inntrykket av Statoils praksis. Innen rekrutteringsfeltet har man bygd opp et kompetansemiljø med spesialisert kompetanse innen rekruttering. Veritas-godkjente testverktøy som krever sertifisering brukes jevnlig både til kartlegging av ferdigheter og personlige egenskaper. Alt avhengig av hvilken jobb vedkommende skal gjøre og hva det skal leveres på, så bistår rekrutteringsspesialistene med å komme fram til de testene som egner seg for å måle de aktuelle ferdighetene. Men Statoil er ikke bare opptatt av verifisering av generelle ferdigheter og personlige egenskaper. Statoil har også et sterkt fokus på sikkerhet innen rekruttering, og dette er fremhevet som et viktig satsingsfelt i rekrutteringsarbeidet: ”*At den du rekrutterer er den han sier han er, at han*

har rett identitet, at ha faktisk har den kompetansen han sier, og at det ikke er onde hensikter”.

Ut fra den profesjonelle modellen vil virksomheter jobbe med å tiltrekke seg kandidater med spesialiserte evner og kunnskaper, og de jobber gjerne nasjonalt med rekruttering. Som vi har sett rekrutterer Statoil bredt i forhold til kompetanse og geografisk nedslagsfelt, og selskapet har tilsøking fra store deler av verden: *”vi har søkere fra hele verden, topp kandidater, fra topp universiteter”.* Statoil er opptatt av at medarbeiderne som rekrutteres til selskapet har gode resultater å vise til både faglig og erfaringsmessig. Mangfoldet av kompetanseområder selskapet har behov for er bredt, og poengteres med en ironisk undertone: *”Før sa vi at vi har alt, men ikke dyrleger, men nå er ikke det sant lenger, for nå rekrutterer vi mye fra Ås (...).”* Utfordrende arbeid bør i følge Collins og Kehoe være budskapet virksomheten kommuniserer ut til mulige jobbsøkere, og som man bygger opp merkevaren sin rundt. Statoil legger vekt på at mange ønsker å jobbe hos dem nettopp fordi selskapet har utfordrende faglige arbeidsoppgaver og store kompetansemiljøer, og de vektlegger at selskapets omdømme tiltrekker seg kandidater som ønsker å *”oppretholde et faglig nivå (...) og få spennende arbeidsoppgaver”.*

5.3.3 Avsluttende betraktninger

Gjennomgående finner vi at Statens vegvesen sin rekrutteringspraksis langt på vei samsvarer med trekkene i den byråkratiske rekrutteringsmodellen. Fokus er rettet mot spesifikke jobbroller og matching mellom kandidat og konkret stilling. Muligheter for utvikling og utfordrende arbeidsoppgaver er sentrale elementer i budskapet, og det geografiske nedslagsfeltet for rekrutteringsaktivitetene samsvarer med modellens forutsetninger. Seleksjon er en prioritert oppgave som det har vært lagt ned store ressurser i. I Statoil finner vi også gjennomgående samsvar mellom rekrutteringspraksis og trekk ved den profesjonelle modellen. Et stort kompetansemiljø har lagt ned betydelige ressurser i å utvikle rekrutteringsaktivitetene til selskapet, aktiviteter som er rettet mot å tiltrekke seg endringsvillige kandidater som er positive til utvikling og omstilling. Læring og faglig utvikling er også fremhevet. Seleksjonsmetodene er velfunderte, og sikkerhet i rekruttering er et satsingsfelt. Selskapet rekrutterer bredt i forhold til kompetanse og geografi.

Det er interessant å merke at Statoil ikke samsvarer med modellen langs alle dimensjoner. Collins og Kehoe peker på at virksomheter med en profesjonell modell vil være opptatt av å

finne fram til egenskaper som utfyller kompetansen til de ansatte i den aktuelle enheten. På dette feltet er det ikke sammenfall med praksisen i Statoil. Statoil er snarere, som vi har sett, opptatt av å selektere de kandidatene som i stor grad har det rette verdimesige og kulturelle fundamentet. I følge Collins og Kehoes modell vil det være fornuftig å heller hente inn ny spesialkompetanse snarere enn å utvikle den man allerede har. I Statoil er det som vi har sett veldig lav turnover, og det stilles krav til de ansatte om å ta ansvar for egen utvikling. Dette legger Statoil til rette for, bl.a. med Statoilakademiet.

Den byråkratiske modellen peker på viktigheten av at seleksjon og tilsetting er sentralt styrt. Som vi har vært inne på tidligere i analysen fremstår det for oss som uklart i hvilken grad Statens vegvesen har en sentral og overordnet styring av rekrutteringsfeltet. Hvor er den strategiske partneren? Samtidig er det interessant å merke seg at Statens vegvesen også har trekk som sammenfaller med engasjement-modellen for rekruttering. Vi har tidligere vært inne på at etatens virksomhetsidentitet er sterk, men i liten grad fokusert i forbindelse med rekrutteringsaktiviteter. Engasjement-modellen fremhever betydningen av samhørighet og et familielignende miljø, der tillitt og innsats mot felles mål er viktig. Våre informanter i Statens vegvesen trekker gjentatte ganger frem den sterke historien og kulturen som råder i Statens vegvesen. Vi har også sett at behovet for en mer enhetlig profilering av virksomheten blir etterlyst. Er dette et mulig område for Statens vegvesen å utforske nærmere?

På samme måte ser vi også at Statoil har trekk som sammenfaller med engasjement-modellen. Virksomhetskulturen og betydningen av Statoil-verdiene gjenspeiles som vi har sett i nesten all kommunikasjon med potensielle medarbeidere; man må identifisere seg med verdiene for å være en aktuell kandidat. Med verdigrunnlaget som plattform skal man løse oppgaver i fellesskap - oppgaver som ikke bare belønnes ut fra resultat, men også for hvordan man har utført oppgavene. Dette samsvarer med Ulrich og Brockbank sin tenkning om kompetanse. I tillegg til å beherske kommunikasjonsfaget både i egen organisasjon og utad, fremheves betydningen av en HR-praksis som støtter opp om ønsket organisasjonskultur. Har Statoil funnet balansegangen mellom den funksjonelle eksperten og den strategiske partneren?

Vi har i det foregående argumentert for at Collins og Kehoes idealtypologi et godt stykke på vei kan brukes til å beskrive og vurdere den strategisk posisjonen rekrutteringssystemene til Statens vegvesen og Statoil har. Vi hevder at Statens vegvesen i de fleste henseender kan sies å ha sammenfallende trekk med den byråkratiske idealtypologien, men at etaten også har

sammenfallende trekk med engasjementmodellen. Når det gjelder Statoil har vi argumentert for at det er stort samsvar med den profesjonelle modellen, men på andre punkter, særlig med tanke på utvikling av kompetanse, er fraværet av samsvar det som er iøynefallende. Som for Statens vegvesen er det sammenfall også mellom Statoil og trekk ved engasjement-modellen.

Kapittel 6 Oppsummering og konklusjon

Som vi har vist har både Statoil og Statens vegvesen identifisert et rekrutteringsbehov som strekker seg langt fram i tid. I Statoil tenker man i både 5 og 10 års perspektiv. Selskapet har engasjert seg i aktiviteter og prosjekter både for å få opp interessen for realfag i skolen, og har en langsiktig tilnærming til kontinuerlig tilstedeværelse på universiteter og høyskoler. I Statens vegvesen har de seinere års demografiske endringer, kombinert med nye kompetansebehov, resultert i økt oppmerksomhet omkring kompetanseutfordringene etaten har i dag og vil få i årene som kommer. Selv om det foreløpig ikke er ferdigutviklet og implementert, er det satt i gang prosesser for å sikre en mer systematisk, overordnet og langsiktig tilnærming for å møte kommende kompetanseutfordringer.

Per i dag er spennvidden eller omfanget på rekrutteringsaktivitetene som Statens vegvesen utfører i tråd med hva vi vil kalle en tradisjonell rekrutteringstenkning.

Rekrutteringsaktivitetene er innrettet mot å få besatt enkeltstillinger, og rekrutteringsfasene består primært av kunngjøring, seleksjon og tilsetting. Nyere og mer overordnede konsepter som omdømmehåndtering og ”employer branding” er så langt vi kan se i liten grad utviklet, og er ikke satt i direkte sammenheng med de andre rekrutteringsaktivitetene i etaten. Men viktigheten av å videreutvikle rekrutteringsarbeidet til å også å inkludere en mer overordnet profilering og arbeid med å *selge* etaten som en attraktiv arbeidsgiver, er godt i gang. I Statoil favner rekrutteringsaktivitetene bredere, og inkluderer i tillegg til tradisjonelle rekrutteringstiltak, særskilte aktiviteter for ”employer branding” og attraksjon på organisasjonsnivå.

Som vi har sett har både Statoil og Statens vegvesen tatt inn over seg at utfordringene knyttet til rekruttering er helt andre i dag enn for bare 5 til 10 år siden. Mens rekruttering tidligere var en personalfunksjon som ble viet liten oppmerksomhet, har tenkningen endret seg som følge av økt konkurranse om kompetanse. For å kunne konkurrere om de beste kandidatene har Statoil valgt å fremheve organisasjonens verdier og kultur, snarere enn konkrete jobbkarakteristikker. I Statens vegvesen har man etter vår oppfatning ikke kommet like langt i sin utvikling av rekrutteringsfunksjonen, men mye av den samme tenkningen har festet seg blant de medarbeiderne som jobber operativt med rekruttering. De ser at Statens vegvesen, for å få fylt sitt kompetansebehov i fremtiden, må jobbe mer planmessig og koordinert for å innta en tydeligere posisjon i talentmarkedet.

Vi har sett at Statoil har organisert sin rekrutteringsfunksjon som et samspill mellom tre organisatoriske enheter, henholdsvis linje, GBS og Konsern HR. Organiseringen er tuftet på behovet for en effektiv og enhetlig rekrutteringsfunksjon som gjelder for hele selskapet. Rekrutteringspolicyen er utformet med base i HR-strategien, som på sin side er lenket til den overordnede virksomhetsstrategien i selskapet. I Statens vegvesen har vi sett at organiseringen av rekrutteringsfunksjonen er desentralisert til den enkelte driftsenhet, og en tilsvarende enhetlig og koordinert policy for hele etaten er ikke etablert. Men som vi har vært inne på, er behovet for en tydeligere og mer målrettet rekrutteringsfunksjon identifisert, og det er et større arbeid på gang med å utforme etatens HR-strategi og kompetanseplan. Når det gjelder kompetansesituasjonene innenfor rekrutteringsfeltet, ser vi en lignende situasjon. Statoil har over tid bygd opp et av landets største kompetansemiljøer innen rekruttering, med et stort fokus på seleksjonsmetodikk. Selv om attraksjon er en mindre og en mer uformell del av opparbeidet kompetanse i selskapet, er hovedinntrykket at rekrutteringskompetansen i selskapet i stor grad er profesjonalisert. I Statens vegvesen har man hatt en utvikling fra en tidligere personalfunksjon med medarbeidere uten særlig grad av formell kompetanse, til en situasjon der høyt utdannede medarbeidere innen relevante fagområder er positive og spente på den endringsprosessen etaten står i. For relativt unge HR-medarbeidere er det klart at overgangen fra en tradisjonell personalfunksjon til en mer strategisk HR-funksjon både er faglig inspirerende og spennende.

Til grunn for denne analysen har vi lagt en strategiforståelse som tar utgangspunkt i å identifisere den langsiktige retningen rekrutteringsarbeid til virksomhetene har. Som vi har vært inne på kan man skille mellom strategiutforming som en planlagt prosess og strategi som en fremvoksende prosess. Ulrich sier det slik:

«In any business setting, whether corporate, functional, business unit or product line, a strategy exists either explicitly in a formal process or document, or implicitly through a shared agenda on priorities» (Ulrich 1997:27).

Som vi har sett kan Statoil sies å ha en strategisk posisjon innen rekruttering som i stor grad sammenfaller med Collins og Kehoes profesjonelle modell. For oss fremstår Statoils posisjon innen rekruttering som resultatet av en planlagt og bevisst prosess. Dette arbeidet har materialisert seg i en policy, en organisering og en praksis som støtter opp om en felles

retning, i tråd med den overordnede virksomhetsstrategien. Statens vegvesen har tilsvarende en strategisk posisjon som i stor grad samsvarer med den byråkratiske modellen. Ut fra vår forståelse har Statens vegvesen en rekrutteringsfunksjon som har vokst fram over flere år, uten en tilsvarende koordinert tilnærming. Dette kommer til uttrykk gjennom mindre klare ansvarsforhold og retningslinjer. De siste årene har oppmerksomheten om rekrutteringens strategiske betydning endret seg, og det er i år iverksatt prosesser for å ta overordnede og koordinerte grep. Det blir spennende å se hva resultatet av dette arbeidet munner ut i.

Hva kan så være årsaken til forskjellene vi har identifisert mellom Statoil og Statens vegvesen sin håndtering av rekrutteringsfeltet? Hvorfor er det slik at Statoil har en tydeligere forankret og et tilsynelatende mer planlagt rekrutteringsarbeid, mens Statens vegvesen fremstår med en mer fremvokst praksis uten en like tydelig overordnet koordinering?

Som vi var inne på innledningsvis er det store forskjeller mellom Statoil og Statens vegvesen som organisasjoner. Kan dette være en forklaring? Statens vegvesen er en virksomhet med en lang historie. Etaten var en viktig aktør i Norge allerede for godt over 100 år siden; lenge før den norske velferdsstaten ble en realitet. Statoil på sin side er et selskap med en historie på mindre enn 40 år; en periode som kjennetegnes av stor velstandsutvikling i Norge. Statens vegvesen er et offentlig forvaltningsorgan som produserer offentlige goder, mens Statoil er et børsnotert selskap som opererer i et globalisert internasjonalt marked. Kan disse forskjellene være med å forklare hvorfor tilnærmingen til rekrutteringsfeltet i de to virksomhetene har utviklet seg ulikt? For at Statoil skal kunne lykkes i den internasjonale konkurransen er det en forutsetning at organisasjonen kan agere raskt, og at organisasjonens ledelse kan omdisponere organisasjonens ressurser innenfor en relativt kort tidshorisont. Dette har vært viktig i hele selskapets historie, og er også viktig for selskapet i dag. Har konkurransesituasjonen Statoil opererer i bidratt til en organisasjonsform som gjør selskapet rustet til å møte disse endringene på en planlagt og bevisst måte? Og kan dette forklare at Statoils posisjon også innen rekruttering fremstår som en intendert og koordinert prosess? Statens vegvesen er en tradisjonsrik og viktig samfunnsbygger, ”en hundgammel aktør”, som en av våre informanter sier det. Kan det være slik at Statens vegvesen, som tradisjonelt har vært skjernet for konkurranse, har utviklet institusjonelle vaner som også har preget rekrutteringsfunksjonen som har vokst fram i etaten?

Intervjuguide

A. Rolle og kompetanse

1. Hva er de viktigste arbeidsoppgavene i HR-avdelingen deres?
2. Hvor mange ansatte jobber med HR eller personalarbeid hos dere?
3. Hvilken kompetanse har medarbeiderne som jobber med HR/ personal i din virksomhet?
4. Hvilken rolle spiller HR/ personal når det gjelder rekruttering?
5. Hvordan er arbeidsdelingen mellom HR og linjen når det gjelder rekruttering?
6. Hvilke egenskaper (personlig/faglig) mener du en god rekrutterer bør ha?

B. Rekrutteringspraksis

1. Hvordan vil du beskrive fasene i en rekrutteringsprosess hos dere?
 - a. Hvilke rekrutteringsaktiviteter benytter dere for å generere søkere?
 - b. Hva gjør dere for å holde på søkerne?
 - c. Hvor lang tid går det normalt fra søknadsfristen utløper til et jobbtilbud gis?
 - d. Har dere strategier for å påvirke kandidater som tilbys en stilling?
2. Hvordan jobber dere med å kartlegge framtidig kompetanse- og rekrutteringsbehov?
 - a. Hvor mange og hvilke type kandidater vil dere ha behov for å ansette ila. de neste 5 årene?
3. Hvor rekrutterer dere i hovedsak fra?
4. Hvilke kilder bruker dere for å kommunisere med målgruppen(-e)?
 - a. Hvorfor brukes nettopp disse kildene?
5. Hvilken del av rekrutteringen bruker dere mest ressurser på?
6. Hvordan evaluerer dere rekrutteringsarbeidet deres?
7. Hvordan har dere kommet frem til gjeldene rekrutteringspraksis?
8. Hvordan har rekrutteringsarbeidet hos dere utviklet seg de siste 5-10 årene?

C. Rekruttering og strategi

1. Rekruttering kan betraktes som den mest kritiske HR-funksjonen for en virksomhet som ønsker utvikling og suksess. Hva er din kommentar til dette utsagnet?
2. Har dere definerte målsettinger med rekrutteringsaktivitetene?

3. Er det utarbeidet langsiktige rekrutteringsplaner i deres virksomhet?
 - a. Hvem skal rekrutteres? Hvilken type kandidater ønsker organisasjonen?
 - b. Hvor skal det rekrutteres?
 - c. Hvilke rekrutteringskilder skal benyttes?
 - d. Når skal det rekrutteres?
 - e. Hva er hovedbudskapet dere ønsker å formidle til potensielle jobbsøkere?
 - f. Justeres dette budskapet etter hvilken avdeling som skal ansette - og etter hvilken type kandidat man søker?
4. Hvordan er denne rekrutteringsstrategien utformet?
5. Hvordan er rekrutteringsstrategien knyttet til HR-strategi og overordnet virksomhetsstrategi?
6. Vil det hos dere være forskjeller når det gjelder rekruttering til avdelinger med henholdsvis organiske og mekaniske trekk?
7. Vil det hos dere være forskjeller når det gjelder rekruttering til avdelinger med henholdsvis komplekse og enklere oppgaver?
8. På hvilken måte kan rekruttering etter din mening bidra strategisk til at virksomheten når sine overordnede målsettinger?
9. Hva vil du si er den tyngste satsingen innenfor rekruttering i din virksomhet i dag?

Avslutning

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

Referanseliste

Litteratur:

- Barber, Alison E. (1998), *Recruiting employees: individual and organizational perspectives* (Thousand Oaks, Calif.: Sage) XI, 172 s.
- Breaugh, James A. og Starke, Mary (2000), 'Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions', *Journal of management.*, 26 (3), 405.
- Chapman, Derek S., m.fl (2005), 'Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes', *Journal of applied psychology.*, 90 (5), 928.
- Collins, Christopher og Kehoe, Rebecca (2009), 'Recruitment and selection', in John Storey, David Ulrich, og Patrick M. Wright (eds.), *The Routledge companion to strategic human resource management* (London: Routledge).
- Collins, Christopher J. og Han, Jian (2004), 'Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation', *Personnel Psychology*, 57 (3), 685-717.
- Cooper, Cary L. og Locke, Edwin A. (2000), *Industrial and organizational psychology : linking theory with practice* (Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers).
- Evers, Arne, Anderson, Neil, og Voskuil, Olga (2005), *The Blackwell handbook of personnel selection* (Malden, Mass.: Blackwell).
- Grimsø, Rigmor E. (2004), *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (Oslo: Gyldendal akademisk) 324 s.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (Kristiansand: Høyskoleforl.) 400 s.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan (2002), *Hvordan organisasjoner fungerer : innføring i organisasjon og ledelse* (2. utg. edn.; Bergen: Fagbokforlaget) 466 s.
- Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, og Whittington, Richard (2008), *Exploring corporate strategy* (Harlow: FT Prentice Hall) XXXVI, 622 s.
- Legge, Karen (2005), *Human resource management : rhetorics and realities* (Anniversary edn., Management, work and organisations; Houndmills: Palgrave Macmillan) xviii, 430 s.
- Lievens, F., van Dam, K., og Anderson, N. (2002), 'Recent trends and challenges in personnel selection', *Personnel Review*, 31, 580-601.

- Nordhaug, Odd (2004), *Strategisk kompetanseledelse : Teori og praksis* (Oslo: Universitetsforlaget).
- Orlitzky, Marc (2007), 'Recruitment strategy', in Peter Boxall, John Purcell, og Patrick M. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (Oxford, UK: Oxford University Press).
- Ployhart, Robert E. (2006), 'Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities', *Journal of management.*, 32 (6), 868.
- Ringdal, Kristen (2001), *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (Bergen: Fagbokforl.) 506 s.
- Ryan, Ann Marie og Tippins, Nancy T. (2004), 'Attracting and selecting: What psychological research tells us', *Human resource management.*, 43 (4), 305.
- Rynes, Sara L. (1991), 'Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions', in Marvin D. Dunnette og Leaetta M. Hough (eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology. Volume 2* (Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press).
- Rynes, Sara L. og Barber, Alison E. (1990), 'Applicant Attraction Strategies: An Organizational Perspective', *Academy of Management Review*, 15 (2), 286-310.
- Røvik, Kjell Arne (2007), *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (Oslo: Universitetsforlaget) 398 s.
- Storey, John, Ulrich, David, og Wright, Patrick M. (2009), *The Routledge companion to strategic human resource management* (London: Routledge) XXII, 529 s.
- Taylor, Susan og Collins, Christopher J. (2000), 'Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice', in Cary L. Cooper og Edwin A. Locke (eds.), *Industrial and organizational psychology : linking theory with practice* (Oxford, UK; Malden, Mass.: Blackwell Publishers).
- Thagaard, Tove (2003), *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (Bergen: Fagbokforl.) 224 s.
- Turban, Daniel B. og Cable, Daniel M. (2003), 'Firm reputation and applicant pool characteristics', *Journal of organizational behavior.*, 24 (6), 733.
- Ulrich, David (1997), *Human resource champions / the next agenda for adding value and delivering results* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press) XI, 281 s.
- Ulrich, David og Brockbank, Wayne (2005), *The HR value proposition* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press) XII, 316 s.

Yin, Robert K. (2009), *Case study research: design and methods* (Los Angeles: Sage) XIV, 219 s.

Rapporter og andre utgivelser:

- HR-undersøkelsen 2009. HR i krisetider - muligheter i motgang (2009). En rapport fra Ernst & Young og HR-Norge
- Instruks for Statens vegvesen fastsatt ved kongelig resolusjon av 27. mai 2005
- The Statoil Book - version 2.0
- Årsrapport 2009 for Statens vegvesen
- Årsrapport 2009 for Statoil

Nettsider:

- Caplex: www.caplex.no
- Kursagenten: <http://www.kursagenten.no>
- Statens personalhåndbok: <http://www.sph.dep.no/>
- Statens vegvesen: <http://www.vegvesen.no> og <http://www.vegvesen.no/jobb>
- Statoils: <http://www.statoil.com> og <http://www.statoil.com/no/careers>
- Store norske leksikon: www.snl.no
- Universum: <http://universumglobal.com>
- Wikipedia: <http://no.wikipedia.org>