

# REKRUTTERING AV MEDARBEIDERE: FRA INTUISJON TIL STRATEGISK FORANKRING <sup>F</sup>



**JAN IVAR FREDRIKSEN** er førstelektor ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI med arbeidsoppgaver innen kursutvikling, undervisning og forskning i varehandelsledelse. Hans bakgrunn omfatter praktisk erfaring fra både dagligvare- og faghandel, personal- og lederutvikling innenfor bank, studier innen økonomi- og administrasjonsfag innbefattet hovedfag i markedsføring og doktorgradskurs i organisasjon og ledelse samt 22 år med utdanning av medarbeidere og ledere til varehandelen.



**ØYSTEIN SØREBØ** er professor ved Fakultet for Økonomi og Samfunnsvitenskap ved Høgskolen i Buskerud (HIBU) med hovedarbeidsoppgaver innen IT-forskning og undervisning i IT-ledelse og vitenskapelig metode. Han har doktorgrad i strategi og ledelse fra Norges Handelshøyskole. Sørebo har praktisk erfaring fra gjennomføring av en rekke evalueringsundersøkelser i offentlig virksomhet, drift av dataløsninger og som studieleder for master- og bachelor-utdanninger.

## STRATEGISK REKRUTTERING

En strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet er etter vår mening nødvendig for å sikre virksomheter kompetente, motiverte og tilfredse medarbeidere. I tillegg mener vi en strategisk forankring øker muligheten for god overensstemmelse mellom jobbkrav og medarbeidernes yteevne. Fra et virksomhetsperspektiv er ivaretagelse av begge disse forholdene viktige bidrag mot forbedring av virksomhetens yteevne, og i siste instans dens lønnsomhet (Cronbach og Gleser 1965, Hunter og Hunter 1984). Et sentralt spørsmål i en slik sammenheng er imidlertid hva vi mener med en strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet.

Synet på strategisk forankring av rekrutteringsarbeid i internasjonal forskningslitteratur varierer fra generelle beskrivelser av det å *ha det riktige personellet på rett plass, til rett tid, til rett pris, med den riktige kompetansen for virksomhetens måloppnåelse* (McKinnon 2010) til mer virksomhetsspesifikke rekrutteringsstrategier. Sonnenfeld og Peiperl (1988) gir et eksempel på sistnevnte når de beskriver to strategiske rekrutteringsvalg som essensielle i en virksomhet. Det første er *grad av åpenhet i tilførsel av arbeidskraft*, som omhandler det å velge mellom etablering av et internt arbeidsmarked og stor grad av internrekruttering versus å bruke det

eksterne arbeidsmarkedet. Det andre omhandler valg av seleksjonskriterier i *internt opprykks- og karrieresystem*; skal hovedfokuset være på enkeltmedarbeiderens individuelle jobbytelse eller bidraget til fellesskapet? Sonnenfeld og Peiperl (1988) påpeker at et viktig premiss i tilknytning til disse to valgene, det vil si grad av åpenhet i tilførsel av arbeidskraft og seleksjonskriteriet i internt karrieresystem, er at de koordineres med virksomhetens overordnede målsettinger. En slik koordinering mellom virksomhetens rekrutteringsprosess og dens strategiske målsettinger utgjør etter vår mening selve kjernen i begrepet *strategisk forankret rekrutteringsarbeid*.

I Norge benyttes ofte det mer generelle begrepet *strategisk kompetansestyling* (Nordhaug 1990). Begrepet omhandler alt fra planlegging og gjennomføring til evaluering av tiltak som har til formål å sikre virksomheten og dens medarbeidere nødvendig kompetanse for måloppnåelse (Lai 2004:14). Her snakker vi altså om flere såkalte *kompetansetiltak* av typen kompetansekartlegging og utvikling av opplæringsprogrammer, hvor rekrutteringsarbeid er ett av kjernetiltakene. I overensstemmelse med internasjonale forskningsartikler brukes også strategisk *kompetansestyling* i denne sammenhengen om det å koordinere virksomhetens kompetansetiltak med dens strategiske målsettinger.

Selve formålet med en strategisk forankring av rekrutteringsprosessen er å forbedre virksomhetens resultatoppgjør (Ployhart 2006). Ressursbasert teori forklarer potensialet for forbedret resultatoppgjør med at talentfulle eller kompetente medarbeidere kan betraktes som verdifulle, sjeldne, ikke-kopierbare og vanskelig substituerbare (Barney og Wright 1998). Medarbeidere er *verdifulle* når de gjennom sin kompetanse eller erfaring kan bidra til at virksomheten utnytter sine muligheter bedre, samt nøytraliserer eventuelle trusler. De er *sjeldne* når de er unike, for eksempel gjennom å være spesielt kompetente. Videre er de *ikke-kopierbare* når de innehar en kompetanse, et talent eller en erfaring som det er vanskelig for andre å imitere på en komplett måte. Til slutt er de vanskelig substituerbare når de ikke kan erstattes av andre tilgjengelige ressurser som for eksempel elektroniske og selvbetjente serviceautomater. Poenget er at en strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet er med på å øke sannsynligheten for rekruttering av medarbeidere som kan bidra til å forbedre virksomhetens resultatoppgjør.

Hittil har vi redegjort for hva begrepet *strategisk forankret rekrutteringsarbeid* betyr, samt presisert hva formålet med et slikt arbeid er. Et annet sentralt aspekt ved et strategisk forankret rekrutteringsarbeid omhandler selve fremgangsmåten eller prosessen frem mot ansettelse av en ny medarbeider. Vi mener det kan være hensiktsmessig å basere prosessen på strategisk planleggingslogikk, som typisk starter med planlegging og avsluttes med implementering (Barney og Hesterly 2008). Ut fra en slik strategisk planleggingslogikk springer ideen om en trinnvis fremgangsmåte som beskriver de praktiske grep en arbeidsgiver kan ta fra planlegging til implementering i et rekrutteringsarbeid. Disse praktiske rådene presenteres gjennom en sekstrinnsmodell. Følgende forhold belyses i en slik modell:

1. bakgrunnen for bemanningsbehovet
2. oppgaver som skal løses
3. stillingsanalysen
4. stillingsbeskrivelsen
5. kompetanseprofilen
6. rekrutteringsprosessen

Vårt bidrag er i hovedsak rettet mot handelens arbeidsgivere og operative ledere med personalansvar. Modellen vil også kunne være nyttig for studenter og andre

## SAMMENDRAG

Medarbeiderne er virksomhetens viktigste ressurs, og følgelig er rekruttering av medarbeidere en av virksomhetens mest kritiske prosesser. En grundig og vel gjennomtenkt rekrutteringsprosess kan bidra til å skape gode arbeidsplasser der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres og arbeidstakerens yrkesstolthet styrkes. I siste instans vil systematiske rekrutteringsprosesser være et bidrag til virksomhetens overlevelses- og konkurransevne. Undersøkelser viser imidlertid at ledere i dagens virksomheter ikke har god nok forståelse av rekrutteringsprosesser og følgelig ikke er i stand til å utnytte denne kilden til et potensielt konkurransefortrinn (Ployhart 2006). Med et utgangspunkt i internasjonal forskning på rekrutteringsprosesser er formålet med det foreliggende arbeidet å beskrive en strategisk forankret rekrutteringsprosess. Med detaljhandelen som kontekst presenteres en teoretisk fundert fremgangsmåte som inkluderer alt fra forarbeider til selve rekrutteringen av ny(e) medarbeider(e). Fremgangsmåten er basert på en tradisjonell strategilogikk (Barney og Hesterly 2008) som starter med planlegging og avsluttes med implementering og består av seks trinn: (1) bakgrunnen for bemanningsbehovet, (2) nærmere om hvilke uløste oppgaver som ligger til grunn, (3) gjennomføring av stillingsanalyse, (4) utarbeidelse av stillingsbeskrivelse, (5) konkretisering av ønsket kompetanseprofil, og (6) selve rekrutteringsprosessen. Disse seks trinnene er ment å være en guide for ledere i varehandelen med rekrutteringsansvar som ønsker å gå fra en intuitiv til en strategisk forankret rekrutteringsprosess.

som søker kunnskap og forståelse innenfor rekrutteringsarbeid. Hovedtyngden i sekstrinnsmodellen ligger ikke på rekrutteringsforskning, men mer på de praktiske grep en arbeidsgiver kan ta i rekrutteringsarbeidet. Imidlertid danner en teoretisk og forskningsbasert plattform grunnlaget for de praktiske implikasjonene som presenteres.

FIGUR 1

TRINN 1	TRINN 2	TRINN 3	TRINN 4	TRINN 5	TRINN 6
BAKGRUNN					
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter					

FIGUR 2

TRINN 1	TRINN 2	TRINN 3	TRINN 4	TRINN 5	TRINN 6
BAKGRUNN	ULØST(E) OPPGAVER(R)?				
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter	Nødvendighet av oppgave(r) vurderes mot ekstern og/eller intern effektivitet				

### TRINN 1 – BAKGRUNNEN FOR BEMANNINGSBEHOVET

Konfronter en leder med følgende problemstilling: «Hva gjør du om du har et bemanningsbehov?» Den mest sannsynlige responsen er: «Da må det lages en stillingsannonse!» En kort gjennomgang av 20 stillingsannonser fra handelsnæringen<sup>1</sup> indikerer at det forberedende arbeidet er lite systematisk gjennomført. Kravspesifikasjonene i annonsene er ofte tvetydige og synes å være lite gjennomtenkte. Det som i utgangspunktet skal være et målrettet tiltak for å tiltrekke seg kvalifiserte søkere, taper raskt effekt om man ikke er tydelig nok på krav til aktuelle søkere. Krav til *utdanning og forkunnskaper, erfaring og personlige egenskaper* pakkes typisk inn i fraser som: «Vi søker etter den riktige medarbeideren som søker utfordringer i et spennende og utfordrende arbeidsmiljø, og som har de riktige holdningene for oss, og som har riktige arbeidserfaring, og som liker ditt og liker datt», og så videre. Det bør tilføyes at tvetydigheten selvsagt kan være et bevisst valg fra arbeidsgiverens side. Hensikten kan nemlig være å spenne ut et videre nett for å fange opp søkere som kanskje ikke hadde søkt på stillingen om den hadde vært for tydelig beskrevet.

Å starte med stillingsannonser er uansett et uheldig valg. Prosesser som bidrar til bevisstgjøring av hvorvidt

man har behov for en nyansettelse, og i så fall hva man trenger tilført av kompetanse, bør ha forrang. Den strategisk funderte sekstrinnsmodellen starter nettopp med å avdekke hvordan et bemanningsbehov oppstår.

Målet med trinn 1, bakgrunn for bemanningsbehovet, er en tydelig avdekking av hva et eventuelt bemanningsbehov skyldes.

Et bemanningsbehov, for eksempel hos en detaljist, oppstår gjerne ved at eksisterende arbeidskapasitet må forsterkes, at nye arbeidsoppgaver oppstår, eller at en medarbeider slutter. Økt trafikktilstrømning, flere kunder og høyere omsetning er eksempler på forhold som kan øke bemanningsbehovet. Nye arbeidsoppgaver oppstår ved ekspansjon i form av større eller flere butikker. Nye varer som skal inn i sortimentet, kan også gi nye arbeidsoppgaver som krever annen kompetanse enn den som fins blant eksisterende medarbeidere. Ulike former for omorganisering av arbeidet i en virksomhet kan også gi nye og endrede arbeidsoppgaver som må løses. Med andre ord, kjernes spørsmålet er: *Hva skyldes ditt eventuelle bemanningsbehov?* Konkluder og gå videre til trinn 2, *oppgaver som skal løses*.

### TRINN 2 – OPPGAVER SOM SKAL LØSES

Målet med trinn 2 er en tydelig avdekking av hvilke uløste arbeidsoppgaver virksomheten, for eksempel en detaljist, står overfor.

En gjennomgang av virksomheten i form av hvilke arbeidsoppgaver man står overfor totalt sett og/eller

1. Utsagnet bygger på gjennomgang av 20 tilfeldig valgte stillingsannonser fra norsk varehandel publisert på finn.no i februar 2012.

FIGUR 3

TRINN 1	TRINN 2	TRINN 3	TRINN 4	TRINN 5	TRINN 6
BAKGRUNN	ULØST(E) OPPGAVE(R)?	STILLINGSANALYSE			
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter	Nødvendighet av oppgave(r) vurderes mot eksterne og/eller intern effektivitet	Om dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal? Om intern omrokkering/ rekruttering er hensiktsmessig?			

ved den aktuelle avdeling, er hovedfokuset i dette trinnet. Konseptets posisjonering i markedet, hvilken verdi man leverer, for hvilket segment man leverer, og hvorfor kundene velger oss – er viktige spørsmål å stille. Ofte omtales dette som organisasjonens *eksterne eller ytre effektivitet*.<sup>2</sup> En dagligvarebutikk eller -kjede gjør noen valg: Er målet primært kostnadseffektiv vareflytting, eller handler det om å inspirere til matglede gjennom å tilby sunn og velsmakende mat, ulike menyforslag, og så videre? Det samme spørsmålet er relevant for alle detaljistbransjer. Er ideen hovedsakelig basert på effektiv omsetning av store volumer av varer, kreves gjerne en annen kompetanseprofil enn om konseptet beveger seg mer mot opplevelsesaspektet for kunden. Bemanningsbehovet gir her muligheter for å vurdere på hvilke måte en eventuell ansettelse kan bidra til å underbygge og forsterke ønsket profil i markedet.

Den *interne effektiviteten*<sup>3</sup> bør også gjennomgås. Er måten arbeidsoppgavene gjennomføres på, optimal? Har vi en riktig ressursbruk med hensyn til økonomisk effektivitet? *Lønnsprosent*<sup>4</sup> er et nøkkeltall som gir muligheter for å sammenligne egen virksomhet med sammenlignbare butikker, kjedens tall om man tilhører en kjede, eller den aktuelle detaljistbransjen totalt sett. Avdekker analysen betydelige avvik i gal retning i forhold til «normen», bør dette tas med som et element i den videre prosessen.

Om oppgavene man løser i dagens situasjon, er de samme som man vil stå overfor i fremtiden, er også et sentralt spørsmål. En *proaktiv* fremfor en *reaktiv*

personalplanlegging<sup>5</sup> anbefales. Detaljisten må være forberedt på fremtidens krav. Det bør her tas stilling til hva slags kompetanse og herunder hva slags bemanning man trenger både i dagens og fremtidens konkurransesituasjoner. Fokus på ivaretagelse av produktivitet og ytelse er viktig i den langsiktige planleggingen.

Som konklusjon på trinn 2, oppgaver som skal løses, bør den ansvarlige kunne besvare tre kjernes spørsmål:

- (1) I hvilken grad bidrar eksisterende kompetanseprofil hos våre medarbeidere til å møte kundenes forventninger, sett i forhold til hva vårt konsept lover kunden? (Løser vi de riktige oppgavene?)
- (2) I hvilken grad har vi i dagens situasjon en riktig sammensatt bemanning med god totaleffektivitet, sett i forhold til de oppgaver som skal løses? (Løser vi oppgavene riktig?)
- (3) I hvilken grad bør vi konkretisere et bemanningsbehov som møter fremtidens konkurransesituasjon og dens krav til kompetanse?

En klar og entydig konklusjon på dette trinnet er et godt utgangspunkt for en effektiv og fruktbar stillingsanalyse.

### TRINN 3 – STILLINGSANALYSEN

Trinn 3 omfatter *stillingsanalysen*. En slik analyse har som mål å konkretisere stillingsinnholdet. Det skal med andre ord bringes klarhet i hva den aktuelle stillingen innebærer. En vel gjennomført stillingsanalyse danner dessuten utgangspunktet for en mest mulig nøyaktig *stillingsbeskrivelse*.

Arbeidet med stillingsanalysen omfatter identifisering og kartlegging av viktige aktiviteter i selve

2. Ofte benyttes Michael Porters konkurransearenamodell (1980) som støtte i slike analyser.

3. Tilsvarende benyttes ofte Michael Porters (1985) verdikjede, der ulike prosesser vurderes ut fra i hvilken grad de bidrar til verdiskaping i organisasjonen.

4. Lønnsprosent = lønnskostnad/nettoomsetning (x100).

5. Fra Grimsø 2005.

stillingsfunksjonen. Viktige spørsmål knytter seg til hvilke arbeidsoppgaver som løses gjennom den aktuelle stillingen. En avklaring av hvem som løser ulike oppgaver, inngår også. Ett spørsmål er spesielt sentralt i denne sammenhengen, nemlig spørsmålet om hvorvidt dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal. Med andre ord, er det ting som burde vært utført annerledes eller inngå under andres ansvarsområder? Svar på disse spørsmålene bør gi grunnlag for å vurdere om rekruttering virkelig er nødvendig, eller om en omrokering av eksisterende bemanning er et enklere og rimeligere alternativ. Høye personalkostnader tatt i betraktning vil også detaljisten vurdere om anskaffelse av nye teknologiske løsninger eller alternativ anvendelse av eksisterende vil kunne dekke hele eller deler av behovet.

Butikkmedarbeiderens omfang av ansvar er varierende fra butikk til butikk og fra avdeling til avdeling.<sup>6</sup> En butikk med åpen salgsflate, hvor selvsalgsprikket praktiseres, krever medarbeidere som er flinke til å nærme seg kunden på en formålstjenlig måte. I en slik sammenheng vil butikken dra nytte av salgsmedarbeidere som er mer pågående enn hva tilfellet er ved salg av varer over disk. I første tilfelle er det salgsmedarbeideren som oppsøker kunden. I det andre er det kunden som oppsøker medarbeideren. Butikkmedarbeidere som arbeider i rene selvbetjeningsbutikker, skal gjerne være godt kjent, kunne gi svar på hvor varer er plassert, og dessuten være dyktige og ansvarsbevisste vareflyttere og varestablere. I stillingsanalysen kan ledelsen observere medarbeidere i nevnte posisjoner og derigjennom fastsette standarder for hva som er en god utførelse av arbeidsoppgavene.

Som nevnt over danner stillingsanalysen grunnlaget for *stillingsbeskrivelsen*. Å avdekke hvilke kunnskaper, ferdigheter og personlige egenskaper som kreves i stillingen, er nødvendig. Det bør også kartlegges hva slags verktøy og hjelpemidler som benyttes i stillingsfunksjonen, hva slags informasjon medarbeideren må forholde seg til, og hvilke beslutninger som må tas, med tilhørende rapporteringslinjer.<sup>7</sup>

Spørsmålene som listes opp under, oppsummerer hovedelementene i stillingsanalysen, med salgs- og servicemedarbeidere i butikk<sup>8</sup> som eksempel:

.....

6. Levy og Weitz (2012).

7. Se Fredriksen (2010) kapittel 7, «Kompetanse og motivasjon».

8. Levy og Weitz (2012:435).

1. Hvor mange butikkselgere vil arbeide sammen til samme tid?
2. Krever ekspedering av en kunde mer enn én medarbeider?
3. Hvor mange kunder kan en selger jobbe med samtidig?
4. Skal medarbeideren jobbe på en selvbetjenings-/selvsalgflate eller bak en disk?
5. Hva slags varekunnskap og hvor detaljert varekunnskap trenger medarbeideren?
6. Skal varene aktivt selges, eller skal man bare effektuere ordre og tilby støtteinformasjon?
7. Forventes det at butikkselgeren gjør avtaler med kunden utover selve salget, med tanke på å utvikle en kundebase?
8. Har salgsmedarbeideren myndighet til å endre priser og betingelser?
9. Trenger salgsmedarbeideren å demonstrere varen?
10. Forventes det at salgsmedarbeideren skal bidra til oppsalg og mersalg?
11. I hvilken utstrekning er fremtreden og utseende viktig, og i så fall, hvordan skal en effektiv salgsmedarbeider opptre, være kledd, og så videre?
12. Skal salgsmedarbeideren være pålagt ansvar for gjennomføring av salg fremmede aktiviteter, eksempelvis organisering av hyller og eksposeringer?
13. Hvem skal salgsmedarbeideren rapportere til?
14. Hva slags avlønnings- og kompensasjonsordninger ligger til grunn for stillingen?

Svar på disse spørsmålene bør danne grunnlag for stillingsbeskrivelsen.

#### TRINN 4 - STILLINGSBESKRIVELSEN

Trinn 4 omfatter *stillingsbeskrivelsen*. Enkelt sagt er stillingsbeskrivelsen gjerne en konklusjon på stillingsanalysen. Målet med stillingsbeskrivelsen er følgelig å kunne gi en faktabasert spesifisering av aktuelle oppgaver, ansvar og rapporteringslinjer som stillingen omfatter. Videre skal stillingsbeskrivelsen tjene som et verktøy for en presis spesifisering av ønskede kvalifikasjoner hos en medarbeider som skal inneha stillingen. Sistnevnte omtales i påfølgende avsnitt som *kompetanseprofil*.

Stillingsbeskrivelsen består i en nærmere spesifisering av følgende forhold:

FIGUR 4

TRINN 1	TRINN 2	TRINN 3	TRINN 4	TRINN 5	TRINN 6
BAKGRUNN	ULØST(E) OPPGAVE(R)?	STILLINGSANALYSE	STILLINGSBE-SKRIVELSE		
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter	Nødvendighet av oppgave(r) vurderes mot eksternt og/eller intern effektivitet	Om dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal? Om intern omrokking/rekruttering er hensiktsmessig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppgaver</li> <li>• Ansvar</li> <li>• Rapportering</li> </ul>		

1. hovedoppgaver, deloppgaver, plikter og ansvar
2. det relative forholdet mellom oppgavene
3. ansvarsgrenser, underordnede og overordnede
4. rutiner, metoder og teknisk utstyr
5. psykisk arbeidsmiljø, ytelsesstandarder og -kriterier
6. belønning

En presisering av hovedoppgaver, deloppgaver, plikter og ansvar skal konkretisere nærmere hva arbeidsoppgavene består i. Eksempler er betjening av kunder med salg og veiledning samt kassearbeid og etterfylling av varer i salgsflaten.

Videre må det relative forholdet mellom arbeidsoppgavene presiseres nærmere. Hvor mye av tiden skal benyttes til kundeveiledning og salg, og hvor mye av tiden skal benyttes til kassearbeid? For hvilke varer eller varekategorier skal stillingen ha ansvar for etterfylling, vedlikehold av eksponeringer, og så videre?

Ansvarsgrenser bør være tydelige for at alt skal kunne fungere så bra som mulig. Hvem stillingen skal være underordnet, må klargjøres. Klar ansvarsfordeling og tydelige rapporteringslinjer er avgjørende for både ledere og medarbeidere. Et eksempel er en assisterende butikksjefstilling som rapporterer direkte til butikksjef. Assisterende vil ofte i tillegg til egne oppgaver ha stedfortrederansvar ved butikksjefens fravær.

Hvilke rutiner som skal følges innenfor ulike områder, bør dokumenteres. Hvordan oppgaver løses, hvilke verktøy, metoder og teknisk utstyr som benyttes, må beskrives.

Krav til *psykisk arbeidsmiljø* må ivaretas på arbeidsplassen.<sup>9</sup> En beskrivelse av hvordan dette gjøres i praksis med tanke på ytelsesstandarder og ytelseskriterier, er nødvendig.

Endelig bør stillingsbeskrivelsen så langt det lar seg gjøre presisere hvilke forventninger arbeidsgiveren har til stillingsfunksjonen og medarbeideren. Stillingsbeskrivelsen tydeliggjør lønnsnivået for stillingen, men bør i tillegg antyde hvilke resultatmål medarbeideren har å strekke seg etter, med tanke på øvrige insentiver. Eksempler er lønnsavansement, bonuser og karrieremuligheter.

Riktig gjennomført vil stillingsbeskrivelsen kunne benyttes som et grunnlag for *rekruttering, utvelgelse* samt *opplæring* og *trening* av medarbeidere. I tillegg vil den kunne være et nyttig verktøy for vurdering av hvordan stillingen i seg selv fungerer, og hvordan den aktuelle medarbeideren fungerer over tid.

Ønsket kompetanse for en medarbeider som skal inneha stillingen, kan inngå som en del av stillingsbeskrivelsen. Imidlertid kan det være hensiktsmessig å skille dette ut som et eget trinn i forarbeidet til selve rekrutteringsprosessen. Årsaken til dette ligger i viktigheten av at ønskede kvalifikasjoner er så tydelige som mulig. Følgelig har vi valgt å behandle denne som et eget trinn i modellen.

#### TRINN 5 - KOMPETANSEPROFILEN

Trinn 5 omfatter utarbeidelse av *kompetanseprofilen*. Kompetanseprofilen er, som figur 5 viser, en tydeliggjøring av hvilke kvalifikasjoner som er ønskelig hos den medarbeideren som skal inneha stillingen. Ut fra stillingsbeskrivelsens spesifiseringer av hovedoppgaver, deloppgaver, plikter og ansvar samt bruk av teknisk utstyr mv., spesifiseres krav til *utdanning, relevant praksis* samt *personlige egenskaper*. Tredelingen som benyttes i denne sammenheng, bidrar til å systematisere kravspesifikasjonene på en god og oversiktlig måte og bør også gi et godt grunnlag for å kunne vurdere aktuelle kandidater til stillingen.

9. Se for eksempel Grimsø (2005).

FIGUR 5

TRINN 1	TRINN 2	TRINN 3	TRINN 4	TRINN 5	TRINN 6
BAKGRUNN	ULØST(E) OPPGAVE(R)?	STILLINGSANALYSE	STILLINGSBESKRIVELSE	KOMPETANSEPROFIL	
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter	Nødvendighet av oppgave(r) vurderes mot eksternt og/eller intern effektivitet	Om dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal? Om intern omrokking/rekruttering er hensiktsmessig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppgaver</li> <li>• Ansvar</li> <li>• Rapportering</li> </ul>	Ønsket: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdanning</li> <li>• Praksis/erfaring</li> <li>• Personlige egenskaper</li> </ul>	

**Utdanning** henspeiler på relativt håndgripelige forhold som (1) allmennutdanning: ungdomsskole, videregående skole (studieretning), eller (2) fagutdanning (for eksempel butikk, salg, service og samferdsel mv.), (3) høyskole (økonomi, markedsføring, varehandelsledelse mv.) eller (4) andre relevante spesialkurs/-utdanninger.

**Praksis og erfaringsgrunnet** blir ofte mye vektlagt ved vurdering av egnede kandidater. Arbeids-erfaring med (1) oppgaver tilsvarende aktuelt stillingsinnhold er relevant. Også (2) annen type erfaring der kandidaten kan vise til gode resultater, kan være relevant. Endelig kan (3) erfaring være mindre relevant. Det er selvfølgelig opp til arbeidsgiver å fastsette relevansen av erfaring og eventuelt hva slags tidligere praksis som er ønskelig hos den aktuelle kandidaten.

**Personlige egenskaper** er utvilsomt viktig, ofte ansett som viktigst. Imidlertid er dette ofte et vanskelig område å håndtere. Presisering og måling byr på betydelige utfordringer. En god start kan være en presisering av begrepet *motivasjon*. Hertzberg<sup>10</sup> representerer en klassisk tilnærming til begrepet og forklarer medarbeiderens motivasjon ut fra (1) *hygienefaktorer* og (2) *motivasjonsfaktorer*. Hygienefaktorene representeres ved det grunnleggende, som lønn, sikkerhet og stabilitet. Motivasjonsfaktorene består vesentlig av medarbeiderens utviklingsmuligheter, muligheter for involvering, behov for tilbakemeldinger mv. Om motivasjon vektlegges i kompetanseprofilen, er det trolig forhold tilknyttet sistnevnte som er aktuelle. Man ønsker for eksempel medarbeidere som:

- styres av et ønske om å gjøre en innsats i en jobb de har lyst på og liker

- ønsker personlig utvikling, herunder å lære nye ting, fortløpende vurdere om dagens løsninger er de beste eller om ting kan/bør gjøres enda bedre, mv.
- ønsker konstruktive tilbakemeldinger på egen innsats og måloppnåelse fra overordnede

Om medarbeideren har en *indrestyrt motivasjon* i motsetning til *ytrestyrt motivasjon*,<sup>11</sup> er avgjørende. Indrestyrt motivasjon styres av individets virkelige ønske og *indre drivkraft* for å satse på nettopp dette. Hertzbergs motivasjonsfaktorer, som nevnt over, vil gjerne være mest fremtredende i dette bildet. Ytrestyring gir seg ofte utslag i at medarbeideren er mer opptatt av hva andre mener, eller at hun vesentlig drives av muligheten til å tjene penger. Arbeidsgiveren bør kunne møte medarbeiderens motivasjonsnivå under forutsetning av at den er indrestyrt og bygger på motivasjonsfaktorer som utviklingsmuligheter, muligheter for involvering og gode muligheter for konstruktive tilbakemeldinger. Om det ikke er dette eller beslektede forhold man mener og er i stand til å imøtekomme, og om man søker etter motiverte medarbeidere, bør dette *ikke* være med i stillingsbeskrivelsen.

Et annet nivå innenfor personlige egenskaper er evne til *samarbeid*. «Du liker å jobbe i team», «skape resultater gjennom andre», «bygge relasjoner» mv. er fraser som går igjen i denne sammenhengen. Gode samarbeidsegenskaper kan betraktes som en klassiker i jobb- og rekrutteringssammenheng. En nyere svensk studie (Helgesson 2011)<sup>12</sup> viser at ønsket om medarbeidere med «evne til å samarbeide» har holdt

11. Se for eksempel Nygård (1993): *Aktør eller brikke?*

12. Studien er omtalt i Aftenposten.no 19.5.2011: <http://www.aftenposten.no/job/article4125441.ece>, stillingsannonser fra 1955–2005 er analysert.

10. Hertzberg (1966): Om arbeid og menneskets natur.

FIGUR 6

TRINN 1	TRINN 2	TRINN 3	TRINN 4	TRINN 5	TRINN 6
BAKGRUNN	ULØST(E) OPPGAVE(R)?	STILLINGSANALYSE	STILLINGS-BESKRIVELSE	KOMPETANSEPROFIL	REKRUTERING
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter	Nødvendighet av oppgave(r) vurderes mot ekstern og/eller intern effektivitet	Om dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal? Om intern omrokking/rekruttering er hensiktsmessig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppgaver</li> <li>• Ansvar</li> <li>• Rapportering</li> </ul>	Ønsket: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdanning</li> <li>• Praksis/erfaring</li> <li>• Personlige egenskaper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internett</li> <li>• Via arbeidsformidling</li> <li>• Annonsering</li> <li>• Fra skoler</li> <li>• Via konsulent</li> <li>• Vikarbyrå</li> </ul> Utvalg Ansettelse

seg like populært gjennom en årrekke. Godt samarbeid er nødvendig når beslutninger skal fattes, for at disse i ettertid skal oppleves som forankret hos flest mulig i virksomheten. Samme studie fremhever «selvstendig» og «initiativrik» som egenskaper det ofte søkes etter hos potensielle medarbeidere. Evne til og ønske om ansvar synes å være fremtredende innen arbeidslivet generelt og på ulike nivåer i virksomheten. Handelen er neppe noe unntak her.

Alternativt, eller som et supplement, til tredelingen med *utdanning, praksis og personlige egenskaper* kan utarbeidelse av kompetanseprofilen hente inspirasjon fra en *service management-tilnærming*.<sup>13</sup> Kompetanse og motivasjon spesifiseres her gjennom medarbeiderens *tekniske kompetanse* (for eksempel varekunnskap, regneferdigheter og hurtighet), *sosiale kompetanse* (for eksempel empati, høflighet og sosial kapasitet), *motivasjon, handlingsrom og beslutningsmyndighet* samt hva slags *serviceklimate* hun mener preger arbeidet og organisasjonen.

Uansett valg av fremgangsmåter for å beskrive ønsket kompetanseprofil bør forankringen i stillingsbeskrivelsen være på plass. For eksempel; gode samarbeidsegenskaper eller ønske om å ta og få ansvar er ofte greit, men bør være forankret i virkeligheten. Poenget er at fraser og utsagn ikke har noen verdi uten at de bygger på realiteter. Under kompetanseprofilens krav til personlige egenskaper skapes en forventning hos en mulig arbeidstaker. Under ansettelsesforholdet skal

disse forventningene innfris hos begge parter. Forankring i forhold som har direkte tilknytning til stillingens innhold totalt sett, er nødvendig.

#### TRINN 6 – REKRUTTERINGSPROSESSEN

*Rekrutteringsprosessen* er sjette og siste trinn i modellen. Formålet med rekrutteringsprosessen er å tiltrekke seg de rette søkerne til den aktuelle stillingen. De skal være kvalifiserte ut fra den kompetanseprofilen som er beskrevet over, følgelig inneha relevant utdanning og praksis samt oppfylle de krav som eventuelt er satt til ønskede personlige egenskaper. Solid grunnutdanning, vilje til videreutvikling, fleksibilitet, kommunikasjons- og samarbeidsvilje er som nevnt eksempler på forhold som ofte etterspørres. I tråd med foregående trinnvis analyse og drøfting oppfordres det til å være mest mulig spesifikk når kvalifikasjonskrav beskrives. Klare forventninger hos eventuelle søkere bør skapes. Detaljisten bør på sin side ha klare strategier for hvordan disse forventningene skal innfris, uansett hvilket nivå i organisasjonen stillingen befinner seg på. Dette danner utgangspunktet for både en mer bærekraftig rekrutteringsprosess og et arbeidsforhold der forventninger innfris for begge parter.

#### MEDIER OG REKRUTTERINGSKILDER

Detaljstens eller kjedens egne medarbeidere kan ofte være en viktig rekrutteringskilde. Den aktuelle stillingen kan innebære et steg videre i karrieren for en medarbeider som allerede arbeider innenfor virksomheten eller kjeden, men ønsker nye utfordringer.

13. Fredriksen (2010:152) i *Varehandelsledelse* og *Magma* nr. 05/10:34.



Oppslagstavler på spiserom, nettaviser og egne internett- og intranettsider er eksempler på aktuelle medier for kunngjøring av ledige stillinger internt.

Ulike medier og rekrutteringskilder som benyttes, preges i dag av *IKT-baserte løsninger*. Eksempler er Aftenpostens finn.no og Ajobb, finnstillinger.no og monster.no. Sistnevnte er en del av et internasjonalt nettbasert karrierenettverk. Flere av systemene er interaktive, det vil si at de har toveiskommunikasjon med søkere. En arbeidssøker kan legge inn sin bakgrunnsprofil (CV) og automatisk samkjøre denne med stillinger som kan være av interesse. Fortløpende oppdatering etter hvert som nye stillinger utlyses er en del av dette. I tillegg gir nettstedene råd og støtte til så vel jobbsøkere som arbeidsgivere i selve rekrutteringsarbeidet. Også NAV<sup>14</sup> tilbyr arbeidsformidling gjennom digitaliserte medier.

Detaljister og detaljistikjeder med egne hjemmesider benytter ofte disse til stillingsutlysninger. Her fremheves bedriften som en attraktiv arbeidsplass, karrieremuligheter skisseres, og ledige stillinger utlyses. Større selskaper har også interaktive systemer der arbeidssøkers CV kan registreres og samkjøres med ledige stillinger.<sup>15</sup>

*Sosiale medier* blir stadig mer benyttet, også innenfor rekruttering. Det store flertallet av norske arbeidstakere er i dag aktive i ett eller flere sosiale medier. Svært mange fra den arbeidsaktive delen av befolkningen benytter Facebook. Antallet brukere av det som påberoper seg å være verdens største profesjonelle nettverk, LinkedIn, har eksplodert. I tillegg har flere hundre tusen nordmenn en blogg. Tidsskriftet Computerworld refererer til en undersøkelse fra rekrutteringsbyrået Branstad<sup>16</sup> og hevder at seks av ti norske arbeidstakere mener at de kan finne ny jobb via digitale møteplasser som Twitter, Facebook og LinkedIn. I Danmark og Sverige er tallet fem av ti. Arbeidsgivere er ofte til stede i disse mediene på leting etter de mest attraktive arbeidstakerne. For arbeidsgiveren kan forøvrig et rekrutteringsbehov være et godt utgangspunkt for å komme i gang med

bruk av sosiale medier.<sup>17</sup> Man vil raskt oppdage tidseffektiviteten og dessuten det behagelige kostnadsnivået som disse mediene tilbyr. Overfor så vel arbeidssøkere som andre kan dessuten bruken av «nye» løsninger være positivt profilerende.

*Avisannonsering* ved utlysning av stillinger er fremdeles svært vanlig, har ofte god synlighet, men kan være svært kostbart. Synlighet er åpenbart viktig, men effekten kan være kortvarig. Avisannonsering skjer derfor ofte i kombinasjon med nettbaserte løsninger, for eksempel også via papiravisens nettutgave og gjerne i kombinasjon med nettbaserte annonsesider. Disse er gjerne samkjøringer der flere aviser deltar, for eksempel som nettstedet zett.no. For spesielle yrkesgrupper benyttes også *fagtidsskrifter*.

*Utdanningsinstitusjoner* kan også yte jobb- og karriereservice overfor sine elever og studenter. For arbeidsgivere kan dette følgelig være en alternativ rekrutteringskilde. Ulike fremgangsmåter praktiseres. En av flere høyskoler med egen karriereservice er Handelshøyskolen BI. Karriereservice<sup>18</sup> tilbyr studenter hjelp til å bli bedre jobbsøkere, innbefattet hjelp til CV og søknadsskriving. Personlig veiledning og kurs er blant virkemidlene. I tillegg tilbys en egen karriereportal med muligheter for den enkelte til å registrere seg og hvor både heltids- og deltidsstillinger tilbys.

*Rekrutterings- og bemanningskonsulenter* har tradisjonelt vært benyttet til rekruttering av ledere og personer i nøkkelstillinger. Tjenestene har etter hvert blitt utvidet. I dag kan rekrutterings- eller bemanningshjelp kjøpes av arbeidsgivere for så å si alle typer stillinger. Knapphet på enkelte typer arbeidskraft skaper marked for mange i dette markedet. For arbeidssøkere ytes gjerne rådgivning og hjelp i arbeidssøkeprosessen, enten man trenger eller bare ønsker å skifte jobb.

*Vikarbyrå* er ofte redningen når bemanningsbehovet er akutt. Rekrutteringskilden kan også være aktuell i mer langsiktige rekrutteringsprosesser. Mange jobbsøkende velger å jobbe ved vikarbyrå i påvente av noe mer fast. For arbeidstakeren innebærer dette gode muligheter til å prøve forskjellige jobber. I tillegg etableres

14. NAV er et offentlig organ for forvaltning av arbeid og velferd i Norge, mer om NAV, se nav.no

15. Se for eksempel <http://www.varner.no/no/Jobb-i-Varner-gruppen/>

16. <http://www.idg.no/computerworld/karriere/article203225.ece>

17. Se for eksempel Doherty (2010): *Getting Social with Recruitment*. Artikkelen inneholder forøvrig en casestudie av en detaljhandelsvirksomhet. Se også Proctor (2010): *Technology transforms retailer's recruitment*.

18. <http://www.bi.no/studenter/karriere/FOR-STUDENTER/>

kontakter. For arbeidsgiverne kan bruk av vikarbyrå løse akutte bemanningsproblemer ved sykdom og i overgangsfaser. Samtidig etableres kontakt med potensielle arbeidssøkere som man i tillegg kan få testet før et eventuelt mer permanent arbeidsforhold etableres.

#### UTVELGELSE AV SØKERE

Å foreta et *utvalg* av søkere med best kvalifikasjoner for stillingen er et viktig og avgjørende trinn i prosessen. Grundig arbeid i foregående trinn og prosesser skal gjøre selve utvelgelsen av kvalifiserte søkere enklere. Utgangspunktet bør dermed være langt mer gunstig enn om man bare har lyst ut stillingen for så å se hva man får av søkere, uten at kravspesifikasjoner er nærmere definert gjennom stillingsbeskrivelse og ønsket kompetanseprofil.

En nyansettelse berører flere enn bare ledere og personalansvarlige for virksomheten. Ofte har flere medarbeidere arbeidsoppgaver som tilsvarer eller er i befatning med den aktuelle stillingen. Etablering av *ansettelsesutvalg* bør vurderes ut fra hvem og hvor mange andre medarbeidere og funksjoner som berøres. Også her er involvering viktig. Enten beslutninger om ansettelse fattes i fellesskap eller kun med et godt og åpent informasjonsgrunnlag, er dette oftest å foretrekke fremfor at kollegaer føler seg pådyttet en ny medarbeider. Om oppgavestrukturer i tillegg endres som følge av behovsavklaringer, stillingsanalyser mv., som omtalt tidligere, kan den nye medarbeideren lett bli en skyteskive eller syndebukk ved uønskede endringer.

#### SØKNADEN

Selve søknaden<sup>19</sup> bør være arbeidssøkers verktøy for å vise interesse og motivasjon for stillingen. Sagt med egne ord; hvorfor søkeren er interessert i denne stillingen, hva hun har av bakgrunn og interesser utover det formelle (som gjerne er presentert i CV), og gjerne en personlig betraktning rundt egne sterke sider. Søknaden er søkerens egen presentasjon av seg selv og en innledende interessevekker til arbeidsgiveren.

Søknaden avslører gjerne hvor interessert søkeren er i nettopp denne stillingen. Mange jobbsøkere undervurderer selve søknadens betydning, benyt-

ter et standardformular for flere søknader til ulike arbeidsgivere og støtter seg utover dette til sin CV. Søknaden bør imidlertid ha direkte relevans for den aktuelle stillingen. Innholdet i søknaden skal være i harmoni med utlysningsteksten, eventuelt bygge på informasjon søkeren har innhentet om bedriften utover dette, og være skreddersydd til den aktuelle stillingen. Søknaden bør også gi relevant informasjon om hvorfor søkeren mener at den aktuelle bransjen, virksomheten og stillingen med tilhørende arbeidsoppgaver passer. Endelig bør søknaden være personlig, gjerne være skrevet i jeg-form, være velformulert og fri for skrivefeil. Hovedpoengene i teksten bør være lett tilgjengelige.

#### SØKERS CV

Arbeidsgiveren, for eksempel detaljisten, kan hente mye informasjon om søkeren fra hennes CV. Dette gjelder både selve innholdet og søkerens evne til skriftlig fremstilling og god oversikt. Søkers CV skal gi en god oversikt over personalia, utdanning, yrkesbakgrunn og -erfaringer samt andre forhold som kan ha relevans. Av så vel arbeidssøkere som arbeidsgivere regnes CV-en ofte som det mest sentrale verktøyet for søkning og utvelgelse. Erfaringer tilsier at arbeidsgiveren vil verdsette at søkers CV er mest mulig objektiv i formen og mest mulig faktabasert. En klar inndeling etter personalia, utdanning, kurs, yrkeserfaring og praksis er ønskelig. I tillegg kommer tillitsverv og fritidsinteresser. For medarbeidere som skal trives og fungere innenfor handel, er det eksempelvis positivt å like å omgås mennesker. Ulike typer fritidsinteresser, tillitsverv og engasjement i foreningsarbeid sier noe om søkeren som privatperson, hennes sosiale liv og engasjement utover lønnet arbeid.

Henvisninger til vedlagte vitnemål og attester skal være ryddig og greit på plass. Om ikke søkeres eventuelle referanser fra tidligere arbeidsgivere mv. er tatt med i selve søknaden, bør dette være med i søkers CV. For interessante søkere kan det være svært nyttig for arbeidsgiveren å ta kontakt med referanser. En fallgrube her er imidlertid at det gjerne er søkeren selv som har oppgitt referansene med tilhørende kontaktinformasjon. Bevisst velges gjerne de som har mest mulig positivt å si. Å sjekke flere, gjerne tidligere arbeidsgivere tilbake i tid, kan være relevant for at bildet som skapes, skal bli så objektivt og utfyllende som mulig.

19. For råd om skrijving av søknad, se for eksempel <http://karriererad.monster.no/cv-og-soknadsbrev/tips-for-skrijving-av-folgebrev/slik-skriver-du-en-vinnersoknad/article.aspx>

Arbeidsgiveren bør se om det er kontinuitet i søkerens karriere og bakgrunn. Eventuelle åpne tidsintervaller bør undersøkes nærmere om søkeren ellers er interessant. Om søkeren ellers er vel kvalifisert, og man ønsker å vurdere denne personen nærmere, bør årsaker til åpne tidsintervaller avklares med søkeren. Dokumentasjonen som en god CV gir, vil kunne tjene som et utmerket verktøy ved utvelgelse, spesielt om ønsket kompetanseprofil er nøye beskrevet i henhold til trinn 5 i modellen.

#### UTVELGELSE OG INTERVJU

Gjennomgang av innkomne søkere skal resultere i en grovsortering, slik at interessante søkere kan vurderes nærmere i neste runde. Blant disse vil ansvarlig leder, eventuelt i samråd med de involverte, beslutte hvem av søkerne som eventuelt skal kalles inn til intervju.

Intervjuet kan ha ulike innfallsvinkler og mål. I noen tilfeller vil hensikten kun være å bli bedre kjent med søkeren og avklare om søkeren innehar de personlige egenskapene som søknad og CV har gitt inntrykk av<sup>20</sup>. I andre enden av skalaen foreligger klart definerte mål for intervjuet.<sup>21</sup> Eksempler på aktuelle mål for et intervju kan være å:

- få supplerende informasjon om søkeren
- kontrollere informasjon gitt gjennom søknad og CV
- gi arbeidstaker supplerende informasjon om virksomheten
- kunne foreta siste utsiling av kvalifiserte søkere
- påvirke egnede kandidater
- skape positivt omdømme for virksomheten

En mer grundig gjennomgang av søkers kompetanseprofil samt forhold med betydning for ansettelsen og arbeidsforholdet er ofte aktuelt. Det kan også i tilknytning eller i tillegg til intervjuet bli gjennomført *utvalgstester*, der søkers evne til å prestere samt søkers adferd og psyke kartlegges nærmere. Sistnevnte er vanlig når viktige lederfunksjoner skal bemannes. Her er gjerne bemanningskonsulent inne bildet ved gjennomføring, støtte og analyse.

20. Omtales ofte som *ustrukturert intervju* (bl.a. Lai 2004:128) hvor utførende gjerne har notert noen stikkord for de egenskaper man er på utkikk etter hos jobbsøkere. Samtalen kan ellers flyte relativt fritt.

21. Omtales ofte som et *strukturert intervju* (ibid.) der det er nøye planlagt hvilke spørsmål som skal stilles til søkeren.

Intervjueren bør inneha nødvendig kompetanse for å skape trygghet og nå målene for intervjuet. Hun er godt forberedt og støtter seg til stillingsbeskrivelsen. Et dokument med en oppsummering av søkers bakgrunn samt en gjennomtenkt struktur i intervjuet er hensiktsmessig. Det er viktig at intervjueren har kontroll over intervjuet. Dette gjelder for så vel temaer som behandles, som for tidsbruk. Intervjuer bør, der det er hensiktsmessig, unngå spørsmål som fører til korte svar som ja og nei, ofte kalt ledende spørsmål. Spørsmål som får arbeidssøkeren til å fortelle og utdype gjennom spørreord som *hvorfor*, *hvordan* og *hva*, er å anbefale.

Inntrykket søkeren skaper gjennom intervjuet, er ofte avgjørende for hvem som til slutt velges til stillingen. Personlig kjemi mellom den/de som intervjuer og arbeidssøkeren kan bli avgjørende, om andre mer objektive forhold ellers er på plass. Kroppsspråk og sansing tolkes av partene. Håndtrykk og øyekontakt er ofte blant de første personlige kontaktpunkter mellom arbeidssøker og de involverte hos detaljisten. Et fast håndtrykk, øyekontakt og et smil virker gjerne positivt og kan bidra til å skape sikkerhet og god atmosfære. Motsatt kan slappe håndtrykk, vikende blick og et alvorlig eller surt ansikt gi inntrykk av det motsatte. Ansiktsuttrykket kan avsløre engasjement kontra likegyldighet. Samtykkende niking og hoderysting viser engasjement mens praten går mellom de involverte. Fysisk nærhet kan være positivt, men bør benyttes med varsomhet. Fysisk nærhet kan bidra positivt for å skape kontakt, mens fysisk avstand kan virke motsatt. For eksempel kan det gi dårlig inntrykk å velge en stol så langt vekk fra samtalepartner som mulig. Kroppsholdning kan avsløre sikkerhet eller usikkerhet. I tillegg kan engasjement eller manglende interesse ofte tolkes ut fra kroppsholdningen. Endelig er antrekk, frisyre, make up og personlig hygiene ofte av betydning, enten vi liker det eller ikke. Suksess i personlig kontakt mellom mennesker skapes vesentlig av subjektive inntrykk der og da.

Referent er å anbefale, spesielt om flere søkere skal intervjues. Alternativt bør man i intervjuer sette av tid nok mellom hvert intervju til å gjøre nødvendige notater.

*Stillingsbeskrivelsen* blir et verktøy når arbeidet skal tilrettelegges og opplæring skal gis. En skriftlig arbeidsavtale bør inngås. Endelig bør avviste søkere kontaktes så snart beslutningen om ansettelse er tatt.

## KONKLUSJON

Rekrutteringslitteraturen påpeker at mange av dagens ledere ikke har tilfredsstillende forståelse av rekrutteringsprosessen og er ikke i stand til å utnytte dens strategiske potensial på en effektiv måte (Ployhart 2006). Vi mener dette i stor grad kan tilskrives det faktum at rekrutteringslitteraturen ikke gir god nok innsikt i de praktiske valgene ledere står overfor når de ønsker å etablere en strategisk forankret rekrutteringsprosess. Formålet med denne artikkelen var derfor å vise dagens ledere hvordan de kan etablere og institusjonalisere en slik rekrutteringsprosess i egen virksomhet. Med

utgangspunkt i en tradisjonell strategilogikk basert på Barney og Hesterly (2008) har vi i denne artikkelen beskrevet en sekstrinns rekrutteringsprosess som starter med planlegging og avsluttes med implementering. Disse seks trinnene er med andre ord ment å være en guide for ledere med rekrutteringsansvar som ønsker å gå fra en intuitiv til en strategisk forankret rekrutteringsprosess. Forfatterne har stor tro på at et slikt skritt kan bidra til å skape bedre arbeidsplasser, der virksomhetens kompetansekrav synliggjøres og arbeidstakerens yrkesstolthet styrkes og ikke minst er et bidrag til virksomhetens overlevelses- og konkurranseevne. **M**

## KILDER

### NETTSIDER:

Aftenposten.no: <http://www.aftenposten.no/jobb/article4125441.ece>  
 Computerworld: <http://www.idg.no/computerworld/karriere/article203225.ece>  
 Facebook.no  
 Finn.no: <http://www.finn.no/jobb/>  
 Handelshøyskolen BI, Karriereservice: <http://www.bi.no/studenter/karriere/FOR-STUDENTER/>  
 Hashtags.no/job: <http://hashtags.no/job#>  
 LinkedIn.com: <http://www.linkedin.com/>  
 Monster.no: <http://jobsok.monster.no/>  
 Varner.no: <http://www.varner.no/no/Jobb-i-Varner-gruppen/>  
 Zett.no: <http://www.zett.no/stilling.html?lp=nt>

### LITTERATUR:

- Barney, Jay B. og Patrick M. Wright. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37: 31–46.
- Barney, Jay B. og William S. Hesterly. 2008. *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Cronbach, Lee J. og Goldine C. Gleser. 1965. *Psychological Tests And Personnel Decisions*. 2. utg. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Doherty, Richard. 2010. Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6): 11–15.
- Grimso, Rigmor E. 2005. *Personaladministrasjon: Teori og praksis*. 4. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fredriksen, Jan Ivar. 2010a. *Varehandelsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Fredriksen, Jan Ivar. 2010b. Medarbeidernes kompetanse og motivasjon er detaljhandelens viktigste ressurs. *Magma*, 5:34–45.
- Helgesson, Karin. 2011. *Platsannonser i tiden. Den orubricerade platsannonsern 1955–2005*. Göteborg: Göteborgs Universitet, Humanistiska Fakulteten.
- Hertzberg, Frederich. 1966. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Co.
- Hunter, John E. og Ronda F. Hunter. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96: 72–98.
- Lai, Linda. 2004. *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Levy, Michael og Barton A. Weitz. 2012. *Retailing Management*. 8. utg. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- McKinnon, Roddy. 2010. An ageing workforce and strategic human resource management: Staffing challenges for social security administrations. *International Social Security Review*, 63: 3–4.
- Nordhaug, Odd mfl. 1990. *Strategisk personalledelse. Menneskelige ressurser i omstilling*. Bergen: Tano.
- Nygård, Roald. 1993. *Aktør eller brikke?* Oslo: AdNotam Gyldendal.
- Ployhart, Robert E. 2006. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32: 868–897.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Proctor, Lisa. 2010. Technology transforms retailer's recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6): 22–26.
- Schneider, Benjamin. 1994. HRM – A service perspective: Towards a customer-focused HRM. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1): 64–76.
- Sonnenfeld, Jeffrey A. og Maury A. Peiperl. 1988. Staffing policy as a strategic response: A typology of career systems. *The Academy of Management Review*, 13(4): 588–600.