



Masteroppgave

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

**Rekrutteringsutfordringer i Regionale Traineeprogram
- et kvalitativt studie på hvorfor noen bedrifter lykkes
bedre enn andre**

Mariann Straume

Totalt antall sider inkludert forsiden: 88

Molde, 15-05-2012



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Hallgeir Gammelsæter

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 12.05.2012

Forord

Denne oppgaven markerer avslutningen på min mastergrad i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høyskolen i Molde. Prosjektet har vært svært interessant og jeg er takknemlig for å ha fått mulighet til å skrive om et tema jeg brenner for. Problemstillinger rundt rekrutteringsutfordringer er temaer jeg kunne tenke meg å få en ytterligere fordypning innen i fremtiden.

Det er flere jeg ønsker å takke i forbindelse med arbeidet med denne oppgaven. Aller først vil jeg takke min veileder Hallgeir Gammelsæter, professor ved Høyskolen i Molde, både for å ha satt meg i kontakt med Molde Næringsforum, og for å ha vært en god støttespiller under hele skriveprosessen.

Deretter vil jeg rette en stor takk til Molde Næringsforum og TIM administrasjonen for et godt samarbeid. I tillegg vil jeg rette en stor takk til de seks medlemsbedriftene som har satt av tid til meg for intervjuer og for å ha vist stor interesse for arbeidet.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min kjære familie, Mali og Lars-Erik, for at dere har holdt ut med en til tider fraværende mor og samboer. Det faktum at oppgaven har krevd litt reising fra Oslo til Molde har vi, takket være dere, løst på en kjempefin måte. Deres nærvær og oppmuntring underveis har vært kjærkomment og gjort arbeidet med denne oppgaven mye lettere for meg.

Oslo 12.05.12

Mariann Straume

Sammendrag

Denne oppgaven er en utredning av hva som kan være årsakene til at noen bedrifter lykkes bedre enn andre med rekrutteringen gjennom den regionale traineeordningen Trainee Ingeniør Molderegionen (TIM).

Det er benyttet kvalitativ metode hvor personlige intervjuer med seks utvalgte bedrifter i TIM er analysert. De seks bedriftene er valgt ut for å gi et representativt utvalg på suksesskalaen og for å gi et best mulig sammenligningsgrunnlag for analysen. Resultatene fra intervjuene og data fra TIM administrasjonen ble satt inn i relevant klynge- og allianseteori.

De viktigste funnene i oppgaven er:

- Det er uenigheter mellom bedriftene om måten TIM skal profilere seg og driftes på. Interne uoverensstemmelsene har en negativ effekt på både alliansekulturen og TIM prosjektet.
- Kun to av alle 18 medlemsbedriftene har annonser ute på de oppgitte kanaler for rekruttering, begge disse er rangert i det øvre sjiktet for rekrutteringssuksess.
- Gode rutiner for mottagelse og opplæring ser ut til å være en avgjørende faktor for å bli valgt som arbeidsgiver av traineene. Herunder inkluderes kurs, besøk i produksjonslokale, mentor- og fadderordninger, og klargjort arbeidsplass.
- Bedriftene opplever samarbeidet som positivt for konkurransemiljøet og ser nytten av gjensidig forståelse og kunnskapsutveksling.
- Bedriftene er positive til TIM, men har etter hvert begynt å se på alliansen mer som en profileringskanal, enn en rekrutteringskanal på grunn av generelt lave rekrutteringsresultat.

Innhold

1. Innledning	3
1.1 Kunsten å tiltrekke seg høyt utdannet arbeidskraft.....	5
1.2 Problemstilling.....	6
2. Teoretisk utgangspunkt	7
2.1 Hva er en klynge?.....	9
2.2 Michael Porters "Diamantmodell".....	10
2.3 Hva er en allianse?.....	15
2.4 Pitsis, Kornberger og Cleggs 10 grunnsteiner i en allianse.....	15
3. Metode	22
3.1 Kvalitativ metode.....	22
3.2 Utvalg.....	23
3.3 Gjennomføring av intervjuene.....	24
3.4 Reliabilitet og validitet.....	26
3.4.1 Fordeler, ulemper og forskningseffekt.....	26
3.4.2 Selvevaluering.....	30
4. Litteratur og datagrunnlag	30
4.1 Rekrutteringsutfordringer for regionale traineeprogram – presentert gjennom tre forskningsrapporter.....	31
4.1.1 Rapport1.....	31
4.1.2 Rapport 2.....	32
4.1.3 Rapport 3.....	33
4.2 Statistikk og data fra TIM administrasjonen.....	33
5. Trainee Ingeniør Molderegionen - en presentasjon	33
5.1 Bakgrunn.....	34
5.2 Alliansens oppbygging.....	34
5.3 Traineeprogrammet.....	35
5.4 Profilering og rekruttering.....	37
5.5 Bedriftenes nytte av TIM samarbeidet.....	38
5.6 Traineene og deres nytte av TIM.....	39
5.6.1 Traineene og hvorfor de søker.....	40
5.6.2 Traineenes nytte av traineeprosessen.....	40
6. Analyse	41
6.1 Rangering ut fra rekrutteringstall.....	42
6.2 Gjennomgang og analyse av intervjuene.....	45
6.2.1 Bakgrunnsinformasjon.....	46
6.2.2 Hoveddel.....	46
Bedriften og TIM.....	46
Rekruttering gjennom TIM.....	48
Rekrutteringsstrategi.....	49
Mottagelse og opplæring av nyansatte.....	51
6.2.3 Avsluttende del.....	52
6.2.4 Oppsummering så langt i analysen.....	55
6.3 Analyse av næringsklyngen i Møre og Romsdal med utgangspunkt i Porters "Diamantmodell".....	56
6.3.1 Konkurransforhold.....	58
Struktur.....	58
Strategi.....	60
Rivalisering.....	60

6.3.2 Eterspørselsforhold.....	61
6.3.3 Relaterte næringer.....	61
Konkurransefortrinn hos leverandørene.....	62
Konkurransefortrinn hos andre relaterte næringer.....	62
6.3.4 Faktorforhold.....	63
Ressurser.....	63
6.4 Analyse av TIM organisasjonen med utgangspunkt i Pitsis, Kornberger og Cleggs allianseteori.....	65
6.4.1 Kjernefaktorer: relasjonstyper og kunnskapsmakt.....	66
6.4.2 Ti byggesteiner.....	67
7 Konklusjon.....	73
7.1 Viktigste funn.....	74
7.2 Avsluttende betraktninger.....	77
Referanseliste.....	79
Vedlegg.....	81

1. Innledning

Denne oppgaven har som hovedmål å vurdere hvorfor noen bedrifter i den regionale traineeordningen, Trainee Ingeniør Molderegionen (TIM) lykkes med rekrutteringen og hvorfor andre ikke gjør det. Slike regionale traineeprogram har oppstått flere steder i Norge, og hovedsakelig skyldes det mangel på kompetent arbeidskraft. Det er et velkjent problem at mange unge flytter til de større byene og at mange ikke kommer tilbake etter endt utdanning. Disse regionale traineeprogrammene er tiltak for å profilere et attraktivt næringsliv i regionene, samt å tiltrekke seg unge med høy utdanning.

Mangel på høyt utdannet arbeidskraft er et aktuelt problem i mange sektorer i dag. Utfordringene knyttet til hvordan man kan klare å tiltrekke seg de riktige hodene er et tema som har fasinert meg siden jeg jobbet med rekruttering i to år etter endt bachelorgrad. Jungelen av rekrutteringskanaler, profileringsmuligheter og strategier er uendelig, og hva som er den beste løsningen varierer med bransje, geografisk beliggenhet og arbeidsmarked. Det at jeg fikk mulighet til å skrive om nettopp dette temaet gjennom TIM, ser jeg på som en gylden mulighet til å fordype meg ytterligere i denne problematikken.

Det foreligger noe, men ikke mye forskning på rekrutteringsutfordringer for regionale traineeprogrammer. Hovedsakelig er denne forskningen innbakt i andre relaterte temaer, som for eksempel bostedsproblematikk i regionale strøk. Regionale traineeprogrammer er noe som har kommet mer og mer det siste tiåret og er kanskje mye av grunnen til lite forskning på feltet. Til gjengjeld er den forskningen som foreligger av nyere dato. Undersøkelser utført av regionale distriktssentre og kommuner indikerer at det er flere forhold enn karrieremuligheter som er avgjørende for tilflytting til regionene, som at det er jobbtilbud for den andre parten i forholdet, og at det er gode fritidstilbud til hele familien. Det foreligger også noe forskning på regionale traineeordninger sin effekt på bostedsvalg, men det finnes ikke noen god forskning som tar for seg hvorfor noen bedrifter er mer attraktive for arbeidstakere enn andre innenfor den samme traineeordningen. Derfor tar jeg for meg dette temaet, for å forhåpentligvis kunne bidra med nyttig kunnskap på feltet.

TIM ble etablert i 2007 og er et samarbeid mellom medlemsbedriftene og Molde Næringsforum. Alliansen er i sin helhet styrt av egenvalgt styre, og finansieres av årskontingenten bedriftene betaler inn. Fylket gav et starttilskudd for de første tre driftsårene, samt at de blir sponset av Nordea. Molde Næringsforum har ansvaret for den daglige driften av TIM og tar seg av all koordinering med traineene.

TIM er en allianse mellom 18 teknologibedrifter i Molde som har et felles ønske om å rekruttere høyt utdannet arbeidskraft, og spesielt ingeniører. Gjennom denne alliansen ønsker bedriftene å profilere seg selv og regionen som en attraktiv arbeidsplass, og et attraktivt sted å bo. Gjennom et samarbeid ønsker de å nå ut til en større målgruppe enn de gjør hver for seg, og har troen på at en slik trainee ordning i seg selv er attraktivt for nyutdannede.

Trainee ordningen går over to år med en rullering mellom tre bedrifter, hvor traineene er 8 måneder i hver bedrift. I tillegg er det fagsamlinger og fokus på nettverksbygging i løpet av perioden, både internt i bedriftene og på andre arenaer i regionen. Det skal være fokus på trivsel, utvikling og kompetanse, slik at traineene skal ha et ønske om å bli etter endt traineeløp.

Behovet for ingeniører er stort i hele landet for tiden, og det er de regionale områdene som merker dette mest sammenlignet med de større byene. Molde er ikke ett unntak, og derfor er det viktig med slike tiltak som TIM. Noen av bedriftene er fornøyde med resultatet siden oppstart i 2007, mens andre gjerne skulle hatt bedre resultater. I denne oppgaven skal jeg forsøke å finne ut hvorfor noen bedrifter i alliansen lykkes med rekrutteringen og andre ikke.

For å finne et svar på dette har jeg valgt å gjennomføre personlige intervjuer med seks av medlemsbedriftene. Bedriftene ble valgt ut i samarbeid med Molde Næringsforum som har en god oversikt over de forskjellige bedriftene. For å kunne finne forskjeller på de bedriftene som lykkes og de som ikke lykkes like godt med rekrutteringen, ble det valgt ut bedrifter i forskjellig ende av skalaen. Dette var basert på statistikk på antall ansatte traineer. For at funnene skulle ha best sammenligningsgrunnlag utenom dette, ble det valgt seks aktører i den maritime

sektoren, da disse har behov for den samme kompetansen. Derfor er alle de seks bedriftene aktører i den maritime klyngen vi har i Molde.

Oppgaven er bygd opp i seks kapitler. Etter en generell innføring om tema og problemformulering i kapittel 1, blir teorien oppgaven er basert på presentert i kapittel 2. Her blir det gitt en presentasjon av klyngeteori basert på Michael Porters "Diamantmodell", hvor linjer til den maritime klyngen i Molde og Møre og Romsdal blir gitt. I tillegg presenteres en allianseteori utarbeidet av Tyrone Pitsis, Martin Kornberger og Stewart Clegg. Kapittel 3 er en gjennomgang av metoden hvor det blir gitt en forklaring på hvorfor akkurat de seks bedriftene ble valgt ut, en beskrivelse av intervjuene og en vurdering av validiteten og reliabiliteten på forskningen. Kapittel 4 er en gjennomgang av den viktigste og mest relevante litteraturen som finnes om temaet, og som jeg har hatt mye nytte av i arbeidet. I kapittel 5 blir det gitt en grundig presentasjon av TIM, og kapittel 6 tar for seg analysen. Analysedelen gir en forklaring på rangeringen av bedriftene, en analyse basert på intervjuene, samt at klynge- og allianseteoriene blir brukt.

1.1 Kunsten å tiltrekke seg høyt utdannet arbeidskraft

Arbeidsmarkedet vil alltid være utsatt for svingninger i forhold til tilbud og etterspørsel av arbeidskraft. Disse svingningene påvirkes av økonomien i markedet, både på generelt og på et mer bransjespesifikt nivå. I dag er det generelt stor etterspørsel etter høyt utdannede, og spesielt de med teknologisk fagkompetanse, og derfor er ingeniører og sivilingeniører svært etterspurt i markedet. Dette fører til en større konkurranse mellom teknologibedriftene om å skaffe den riktige kompetansen, som igjen fører til at markedsprisen på en ingeniør øker. Sagt på en enklere måte, må bedriftene sette opp lønnen de tilbyr ingeniører for å både tiltrekke seg nye og å holde på eksisterende ansatte.

En relativt liten by som Molde opplever på lik linje med andre regioner, større vanskeligheter med å skaffe denne typen arbeidskraft enn de større byene. Dette kan skyldes flere årsaker, og Dahle, Grimsrud og Holthe (2011) viser til at de unge ofte har et ønske om å ha mer urbane omgivelser rundt seg i denne delen av livet. På en annen side er det i denne delen av livet man er mest "mobil" og gjerne her de unge velger å flytte på seg. Derfor skulle man kanskje tro at det var denne

aldersgruppen som var enklest å tiltrekke seg for en arbeidsgiver. Bedriftene i Molde har kommet godt i gang med TIM som et tiltak for å fremstå som en attraktiv by og et godt utviklet næringsliv. I tillegg har Molde gode både fritids- og familievennlige tilbud.

Det er i alderen 20-29 år at de fleste unge søker svar på *hva* de skal gjøre her i livet, *hvem* de skal gjøre det sammen med, og *hvor* de skal gjøre det (Dahle, Grimsrud og Holthe, 2011). Med dette siktes det til de spørsmålene som unge må finne ut av i denne fasen av livet. De fleste tar her et yrkes / utdannelsesvalg, samtidig møter de fleste nye bekjentskaper og mange etablerer samboer- og familieforhold. En naturlig problemstilling som følger av jobbvalg og familie, er hvor man skal etablere seg. Mange studier tyder på at det er nettopp i denne sammenhengen det er viktig for bedriftene som søker unge nyutdannede må ta utgangspunkt i når de skal tiltrekke seg ønsket arbeidskraft. Forholdene må ligge til rette for både et velfungerende privatliv og arbeidsliv, siden det ofte ikke bare er den ene personen som skal velge å flytte, men samboer og kanskje familie også. Hvis det er slik at det kun er den ene parten i et forhold som klarer å skaffe seg en interessant og relevant jobb i en region, er utfallet sannsynligvis at ingen flytter dit. Derfor må regionene legge til rette for et bredt næringsliv med et bredt utvalg arbeidsplasser.

Et velutviklet og konkurransedyktig fagmiljø virker også forlokkende på mange av de nyutdannede. I jakten på de klokeste hodene er det en klar fordel for en arbeidsgiver å kunne fremstå som en viktig aktør i bransjen, gjerne med kjente prosjekter og gode karrieremuligheter. De unge er ofte ambisiøse og ønsker en bratt læringskurve de første årene, derfor trekkes de gjerne til de bedriftene som kan tilby en spennende start på karrieren. Derfor vil både et konkurransedyktig fagmiljø i bedriften, og gode fritids- og familietilbud være viktig for en region for å klare å lokke til seg de unge nyutdannede.

1.2 Problemstilling

Som nevnt innledningsvis tar oppgaven for seg problematikken rundt hvorfor noen bedrifter i TIM lykkes med rekrutteringen og andre ikke. For at sammenligningskrunnlaget skulle bli likest mulig har jeg valgt bedrifter som alle er

aktører i den maritime sektoren, og på den måten mest sannsynlig konkurrerer om de samme kandidatene.

Jeg syntes det var vanskelig å vurdere om det skulle gå frem av problemstillingen at det er gjort en avgrensning på kun aktører i den maritime sektoren, eller om den skulle utelate dette. Valget falt på det siste, siden forskningen hovedsakelig tar for seg rekrutteringsutfordringer i TIM som en traineeordning, og ikke utelukkende rekrutteringsutfordringer til den maritime næringen. Med andre ord kunne jeg like gjerne valgt aktører innenfor byggebransjen eller en annen næring med nok bedrifter representert innenfor TIM. Valget falt på aktører i den maritime sektoren både på grunn av at det var i denne sektoren jeg fant noe litteratur som var fin å bruke som utgangspunkt, i tillegg til at Molde Næringsforum plukket ut bedrifter som representerte hele skalaen i forhold til rekrutteringssuksess.

Problemstillingen jeg har bygget denne oppgaven på er følgende:

Hvorfor lykkes noen bedrifter og andre ikke i rekrutteringen av ingeniører gjennom TIM?

2. Teoretisk utgangspunkt

Det er nyttig å få en generell forståelse for foreliggende og veletablert teori innen temaet. Derfor blir det her gitt en nærmere presentasjon av klyngeteori med utgangspunkt i Michael Porters "Diamantmodell" og allianseteori basert på en artikkel skrevet av Tyrone S. Pitsis, Martin Kornberger og Stewart Clegg. Både klyngeteori og allianseteori er svært relevant i forhold til TIM som organisasjon. TIM er en traineeordning lokalisert i hjertet av en av Norges største teknologiklynger, samt at organisasjonen er en allianse mellom mange av de største aktørene i regionen, som både samarbeider og konkurrerer om de samme hodene.

Møre og Romsdal er et geografisk tyngdepunkt innen teknologibedrifter, og spesielt innenfor den maritime sektoren. Dette er den nest største klyngen sett i

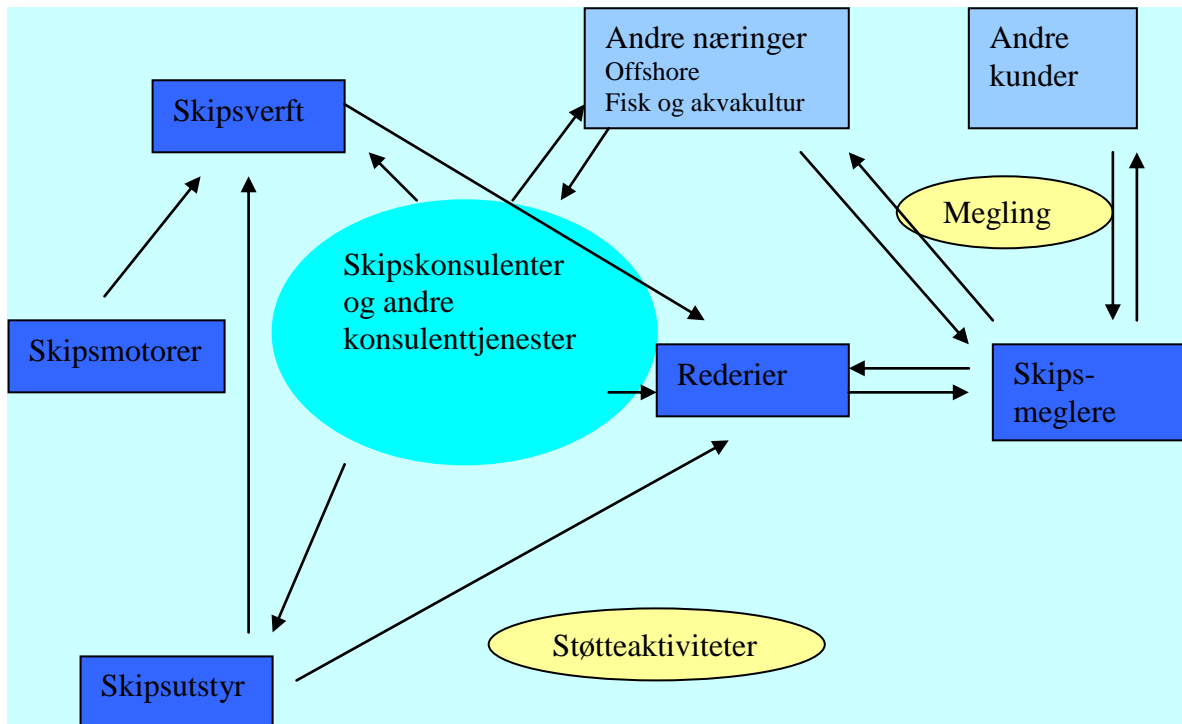
forhold til omsetning (Vestlandsrådet nr.7 / 2010). Mange av disse klyngebedriftene har hovedkontor og avdelinger stasjonert i Molde. Klyngen består av aktører i hele verdikjeden fra utstyrsleverandører gjennom verft og rederier, og ut til næringer innen både offshore, havbruk, fiskerier og passasjertransport. I tillegg er det konsulentvirksomhet og forsknings- og utdanningsinstitusjoner i regionen som også er en del av denne klyngen. Sett i forhold til denne oppgaven er det ikke så viktig om vi tar for oss den maritime sektoren isolert sett, eller om vi har et bredere perspektiv og ser på teknologibedriftene i Molde generelt, siden vi her skal se på rekruttering av ingeniører uavhengig av teknologisk fagkompetanse. Likevel er det verdt å notere seg at denne klyngen av maritime aktører fører til en enorm etterspørsel etter samme type kompetanse og derfor kan ha en effekt på rekrutteringen.

Et så stort nettverk av teknologibedrifter innenfor et relativt begrenset geografisk område gjør at klyngeteori blir veldig relevant. Michael Porter er en av de som har forsket mye på dette og har utarbeidet en modell kjent som "Diamantmodellen". Modellen ble utarbeidet for å forske på en nasjons konkurranseevne hvor han fokuserte på klyngeteori for å finne ut hvorfor noen land var spesielt suksessrike innen visse næringer. Molde er et viktig geografisk område i den norske maritime næringen og har mange suksessrike bedrifter i denne klyngen, derfor vil oppgaven bygge på Porters diamantmodell.

Som et tiltak for å tiltrekke seg teknologikompetanse gikk regionens bedrifter i 2007 sammen om å rekruttere de riktige hodene gjennom en regional traineeordning kalt Trainee Ingeniør Molderegionen (TIM). En slik allianse kan være krevende å organisere og få til å fungere optimalt siden dette er et samarbeid mellom bedrifter som alle på sett og vis vil ha den samme kompetansen. Pitsis, Kornberger og Clegg (2010) presenterer ti faktorer som må være til stede for å oppnå en suksessfull allianse, og innenfor allianseteori er det denne modellen oppgaven vil ta utgangspunkt i. I de følgende avsnitt vil disse to teoriene bli presentert og satt i sammenheng med oppgavens tema.

2.1 Hva er en klynge?

For å lettere forstå diamantmodellen som vi skal gå nærmere inn på nedenfor, er det hensiktsmessig å definere hva vi egentlig mener med en næringsklynge. Det finnes mange definisjoner på hva en næringsklynge er og en av dem, utarbeidet av Michael Porter, går som følger ” A cluster is a geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities” (Porter 2000, 254). Med andre ord kan man beskrive en næringsklynge som bedrifter og organisasjoner i nær relasjon til hverandre, som opererer innenfor samme marked og innenfor samme geografiske område. Porter (2000) mener en næringsklynge har aktører innenfor hele verdikjeden, inkludert service- og materialleverandører, delprodusenter, maskinprodusenter, finansielle institusjoner, og firmaer i relaterte næringer. I tillegg mener han at det inkluderer bedrifter som leverer substituttprodukter, utdannings- og forskningsinstitusjoner, statlig påvirkning, og konsulenttjenester. Man kan altså si at en næringsklynge inkluderer kjernevirksomhetene, samt virksomheter som leverer varer og tjenester til disse. Hvor man skal sette grensen for hvem som er med i en klynge er ofte uklar og varierer gjerne med nye aktører som kommer inn, og med markedet generelt. Sett i sammenheng med denne oppgaven er det heller ikke så viktig å definere akkurat denne grensen, og det vil derfor ikke bli brukt noe tid på å drøfte dette for næringsklyngen i Molde. Det som imidlertid er viktig for oppgavens formål er å ha en forståelse av hva en klynge er, for å lettere forstå diamantmodellen, og for å forstå at det påvirker konkurransegraden mellom bedriftene i søken etter de riktige hodene. I figur 2.1 nedenfor presenteres derfor en modell som viser samspillet mellom aktører i en klynge, og siden det i denne oppgaven er valgt bedrifter i den maritime sektoren er det samspillet i modellen nedenfor basert på dette. Figuren er hentet fra boken ”Et Verdiskapende Norge” skrevet av Torger Reve og Erik W. Jakobsen.



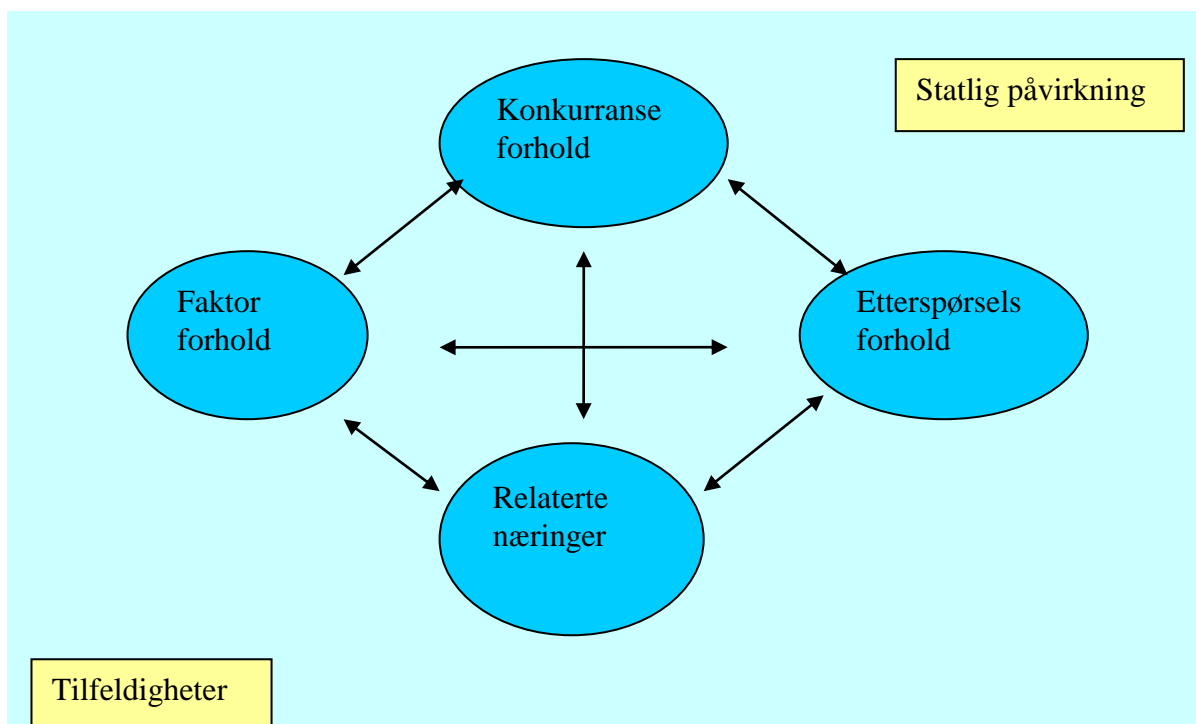
Figur 2.1 Samspillet i en maritim klynge (Reve og Jakobsen 2001, 201)

Her ser vi hvor komplekst systemet av aktører er, og at de forskjellige aktørene gjerne har kontakt med flere bedrifter. Utstyrsleverandører leverer varer til skipsverftene, som igjen leverer produkter til rederier og andre maritime næringer, som offshore, fiske- og oppdrettsnæringen, og passasjertransport som ferger og andre båter. I tillegg er det et nettverk av konsulent- og meglingsvirksomheter som bistår og rådgir innen de forskjellige leddene og produksjonsområdene. Hvordan den maritime næringsklyngen ser ut i Molde vil bli nærmere presentert i analysen i kapittel 4.

2.2 Michael Porters "Diamantmodell"

Michael Porter startet på slutten av 1980-tallet et forskningsprosjekt som skulle forklare hvorfor enkelte land opplever suksess innenfor en næring og andre ikke, selv om ressursgrunnet er det samme. Resultatene fra forskningen samlet han i boken "The Competitive Advantage of Nations" i 1990 som er hans mest kjente utgivelse. Han oppsummerer studiene i en modell som illustrerer næringsomgivelsene til en bedrift, og det er denne modellen som har blitt kjent som "Diamantmodellen".

Når mange aktører innen samme næring oppstår og opererer i samme geografiske område vil de sammen skape et selvforsterkende kompetansemiljø, og derfor få en konkurransefordel overfor de konkurrerende aktørene utenfor klyngen. "Konkurranse og samarbeid mellom aktørene vil generere økt kompetanse, både gjennom rivalisering og gjensidig kompetanseutveksling" (Benito et.al, 2000:11). Man kan si at en næringsklynge har mer effektiv utvikling siden aktørene befinner seg i et konkurransemarked, hvor de må kjempe om markedsandeler. Dette trigger innovasjonsprosesser, nytenkning og teknologiutvikling, og fører til en stadig økende suksess for klyngen totalt sett. Sett i lys av temaet for oppgaven skulle man derfor tro at denne vellykkede teknologiklyngen skulle være svært attraktiv for nyutdannede ingeniører siden de vil kunne ta del i et sterkt faglig kompetansenettverk. Likevel opplever altså noen av teknologibedriftene i Molde utfordringer ved å rekruttere ingeniører, og selv om denne modellen kanskje ikke vil hjelpe oss å kartlegge direkte årsaker til dette, vil den øke forståelsen for hvordan samspillet mellom klyngebedrifter fungerer, som vil være nyttig i det videre arbeidet. Figur 2.2 viser en illustrasjon av diamantmodellen.



Figur 2.2 Porters "Diamantmodell"

Modellen viser at teorien bygges rundt fire viktige faktorer: *konkurransforhold, etterspørselsforhold, relaterte næringer, og faktorforhold*. I tillegg bevisstgjør den at *statlige påvirkninger* og *tilfeldigheter* også har en påvirkning. Hver av disse faktorene spiller en viktig rolle hver for seg for å skape et godt industrielt klyngemiljø, men viktigere er samspillet mellom disse faktorene. Et godt samspill bidrar til at aktørene i klyngen yter sitt aller beste. De fire faktorene vil bli nærmere belyst i denne oppgaven, mens *statlige påvirkninger* og *tilfeldigheter* holdes utenfor siden en gjennomgang av disse faktorene innebærer et svært bredt perspektiv og er av mindre betydning for oppgavens tema. Selv om både *statlige påvirkninger* og *tilfeldigheter* naturligvis også har en påvirkning på rekrutteringen til Molderegionen, er det svært lite en organisasjon som TIM kan gjøre med disse og vil derfor kun eventuelt bli nevnt i sammenheng med annen drøfting.

Konkurransforhold

Porter beskriver konkurransforholdet i en næring som strategien, strukturen og rivaliseringen mellom bedriftene. Han understreker viktigheten i at bedriftene både konkurrerer og samarbeider for å oppnå en sterk industriell klynge. Sett i et rekrutteringsperspektiv er det positivt for hele næringsklyngen at den er sterk og har en gjensidig kompetanseutvikling siden dette vil gjøre den til et attraktivt sted for jobbsøkere. Hvilken rekrutteringsstrategi bedriftene velger er avgjørende for suksessen en bedrift opplever i forhold til å anskaffe den riktige kompetansen og fremstå som en attraktiv arbeidsgiver. Internstruktur og fokus på opplæring og ivaretagelse av de ansatte er også viktige elementer i det å holde på de ansatte. Porter (1990) poengterer at områder som opplæring, lederutvikling, organisasjonsstruktur, og forholdet mellom leder og ansatt er viktige for en bedrifts utvikling. I utgangspunktet beskriver han dette sett i sammenheng med konkurranse på tvers av nasjoners, men kan like godt anvendes på konkurranse mellom bedrifter i en klynge. I tillegg vil markedsposisjonen og bedriftens renommé ha en betydning for mange arbeidssøkere og ansatte, og dette er også faktorer som påvirkes av konkurransforholdene til en bedrift.

Etterspørselsforhold

Med denne faktoren sikter Porter til kundene og hvilke krav de stiller til sin leverandør. Når kunden stiller høye krav vil det trigge innovasjonspress og skape markedsorienterte og innovative leverandører, noe som er en forutsetning for suksess på det internasjonale markedet (Benito et al. 2008). Ut fra dette kan man også si at det ikke nødvendigvis er størrelsen på den lokale klyngen eller det lokale markedet som betyr noe, men mer hvor langt de har kommet i teknologisk utvikling og nytenkning. Mange av bedriftene i Molde jobber ut mot det internasjonale markedet og må ta hensyn til slike etterspørselsforhold, og for mange ambisiøse arbeidssøkere, som da gjerne nyutdannede ingeniører er, er det en gulrot å kunne jobbe i et internasjonalt marked. Derfor er det viktig også for rekrutteringen at bedriftene har et fokus på innovasjon og teknologisk utvikling.

Relaterte næringer

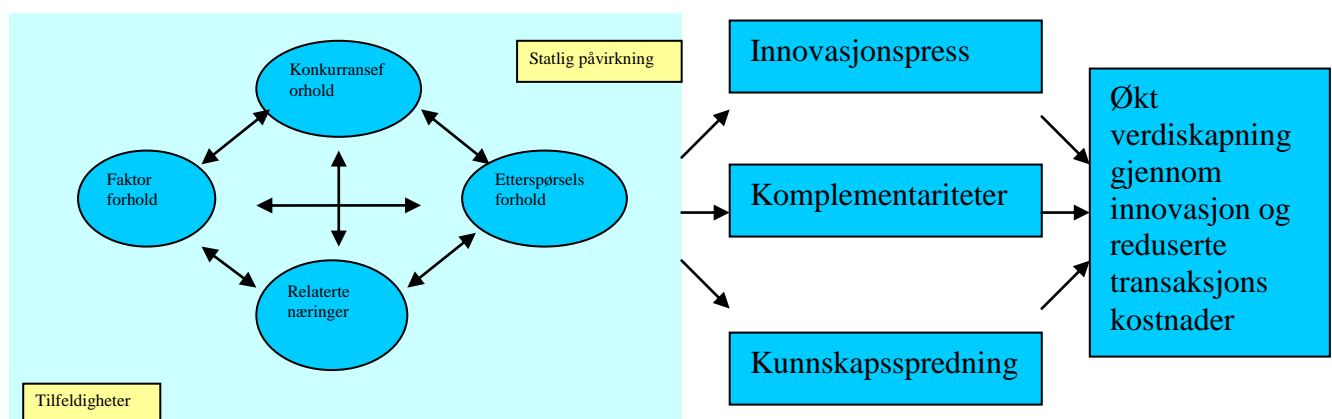
Relaterte næringer inkluderer næringer som leverer substituttprodukter og leverandører, samt organisasjoner og institusjoner som opererer innenfor samme næring. Det kan for eksempel være en elektroprodusent som leverer elektroinstallasjoner eller lysarmatur til bedrifter i den aktuelle næringen. Glamox er et eksempel på en relatert næring i Molde. De leverer lysarmatur til skip og offshore installasjoner, og på den måten blir en relatert næring til den maritime næringen. Et annet eksempel er forskningen som pågår gjennom Møreforskning og Høyskolen i Molde, som er med på å utvikle og forske på aktuelle temaer i næringen. Et gjensidig samarbeid mellom hovednæringen og de relaterte næringene vil bidra til økt konkurransekraft på begge sider. Innenfor rekruttering er samarbeid mellom hoved- og relasjonsnæringer viktig siden det ofte er behov for høy og relevant kompetanse på begge sider.

Faktorforhold

Denne faktoren inkluderer alle produksjonsfaktorene til en næring. Det vil si alle ressursene til en næring som for eksempel *menneskelige ressurser*, som naturligvis gjør denne faktoren relevant for oppgaven. Andre ressurser Porter (1990) nevner som viktige produksjonsfaktorer er *fysiske ressurser* (land, naturressurser som vann, olje og mineraler, og lokasjon), *kunnskapsressurser* (FoU, statlige og private kunnskapsbanker), *kapitalressurser*, og *infrastrukturelle*

ressurser. Sagt på en enkel måte er produksjonsfaktorer de nødvendige ressurser som skal til for å konkurrere i en industri. Porter skriver i sitt verk "The Competitive Advantage of Nations" at denne terminologien er så grunnleggende i handelsøkonomien, at han derfor velger å bruke den i sin modell (Porter 1990). Benito et al. (2000) presiserer at god tilgang på slike ressurser vil ofte være kostnadsbesparende, sammenlignet med en situasjon der disse ressursene er vanskelige å få tak i. Derfor vil det alltid være et kostnadsspørsmål når man har mangel på en av disse ressursene, som for eksempel arbeidskraft som vi diskuterer i denne oppgaven. Mangel på menneskelige ressurser kan være kritisk for en bedrift og for en næring, og vil kunne påvirke effektiviteten, utviklingen og konkurranseevnen i negativ retning. For TIM bedriftene i Molde er nettopp denne ressursmangelen et felles problem og årsaken til at de gikk sammen i en allianse om å skaffe de riktige hodene til regionen.

For å kort oppsummere Porters diamantmodell kan man si at samspillet mellom de fire faktorene nevnt ovenfor, i tillegg til *tilfeldigheter* og *statlige påvirkninger*, skaper innovasjonspress og konkurranse i klyngen, som igjen bidrar til verdiskapning. For å illustrere denne sammenhengen bruker jeg en modell hentet fra boken "Et Verdiskapende Norge" (2001)



Figur 2.3 Næringsklynger og verdiskapning (Reve og Jakobsen 2001, 29)

Her ser vi en illustrasjon av den verdiskapende mekanismen i en næringsklynge, hvor mikroøkonomiske forhold i Porters "diamantmodell" utvikles til verdiskapning gjennom oppgraderingsmekanismer som innovasjonspress, komplementariteter og kunnskapsspredning.

Vi har nå blitt kjent med klyngeteori og hva en næringsklynge er. Videre skal vi gå inn i allianseteori og se nærmere på de forskjellige faktorene som skal til for å få en vellykket allianse.

2.3 Hva er en allianse?

Før vi går inn på selve allianseteorien er det greit å definere hva vi mener med en allianse. Det som kjennetegner en allianse er at den består av to eller flere organisasjoner som samarbeider for å få tilgang på den samme nødvendige ressursen (Clegg et al. 2011). En allianse er altså et samarbeid som skal føre til verdiøkning hos alle parter, ved å definere et felles mål.

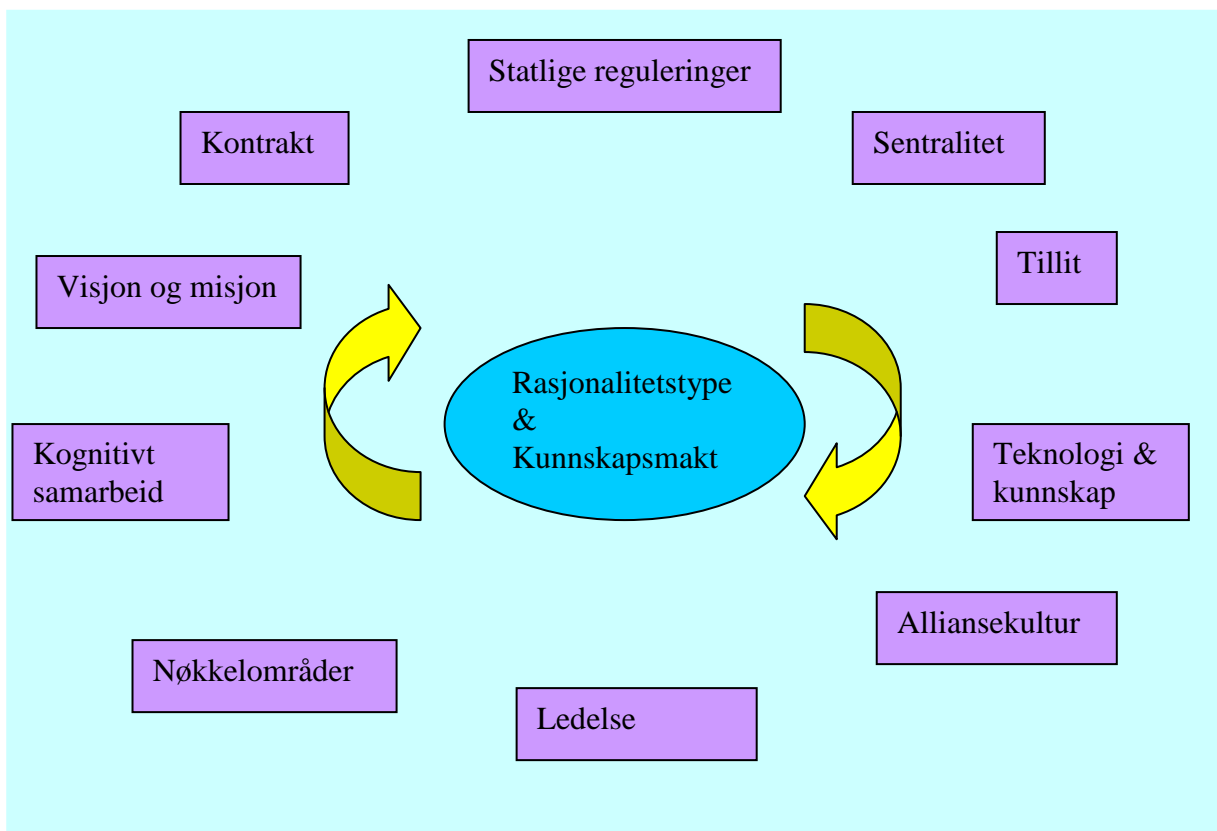
2.4 Pitsis, Kornberger og Cleggs 10 grunnsteiner i en allianse

Pitsis, Kornberger og Clegg har i sin artikkel "The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration" definert ti grunnsteiner de mener er avgjørende for et godt samspill i en allianse. De har også presentert disse i en modell, og det er denne teorien jeg tar utgangspunkt i for denne oppgaven. I denne artikkelen fokuserer de på én form for interorganisatorisk samarbeid; den *prosjektbaserte* hvor partene danner en ekstern separat organisasjon som skal ha ansvar for gjennomføringen av dette felles prosjektet. Dette er nettopp det TIM er, en allianse mellom teknologibedriftene i Molde, men plassert utenfor de forskjellige organisasjonene og inn i en egen separat organisasjon. Dette har jo naturligvis sine forklaringer i både redusert økonomisk risiko for partene, og en mer nøytral maktfordeling, men også at det er rent praktisk å "outsource" det administrative arbeidet slik de har gjort til Molde Næringsforum.

Tyrone Pitsis, Martin Kornberger og Stewart Clegg har igjennom en seks år lang forskning kommet frem til en teori for hvordan en allianse skal lykkes i å oppnå "interorganizational synthesis". Det de mener med en interorganisatorisk syntese er *samspeillet* mellom alle organisasjonene i en allianse. De har utarbeidet en teori bestående av ti grunnsteiner som må være etablert for å oppnå et godt samspill og da altså en vellykket allianse. De argumenterer for at den forskningen som foreligger på området har for lite fokus på selve samarbeidsprosessene i en allianse og skriver at "there is a distinct lack of emphasis on the importance that

synthesis plays, both as a process and an outcome” (Pitsis et al. 2004, 48). Med andre ord mener de at det er lagt altfor lite vekt på hvor viktig dette samspillet mellom de involverte partene i en allianse er, både med hensynt til selve prosessen, og utfallet av samarbeidet. Derfor har de utarbeidet en modell som tar for seg ti grunnfaktorer som er gjensidig like viktige for å få et slikt samspill til å fungere.

Tyrone, Kornberger og Clegg gir en forklaring på sine ti grunnsteiner for et vellykket interorganisatorisk samspill og beskriver det som en guide for å oppnå en vellykket allianse. Nedenfor vil jeg gjengi deres modell med en forklaring til hver av de ti faktorene, og relatere dette til TIM alliansen og hvordan dette kan påvirke rekrutteringen.



Figur 2.4 Illustrasjon av Pitsis, Kornberger og Cleggs byggesteiner i en allianse.

I modellen overfor se vi at de ti grunnsteinene sirkulerer rundt to kjernefaktorer; *rasjonalitetstyper* og *kunnskapsmakt*. Maktfordeling, kunnskap, og hvordan de involverte partene tenker om hvordan alliansen skal fungere er sentrale i alle

allianser og er derfor de er plassert i midten av denne modellen. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) argumenterer for at det er svært viktig å kartlegge og erkjenne partenes rolle, maktnivå, kunnskapsnivå og risikofaktorer for å oppnå et godt samspill. Om de ti grunnsteinene skriver de at "It is how these are articulated in terms of different and shared discursive rationalities and the forms of power/knowledge that these exhibit, that shape the degree of interorganizational collaboration" (Pitsis et al. 2004, 55). Sagt på en annen måte mener de at det er hvordan de ti grunnsteinene er linket opp mot de sentrale faktorene, og hvor godt samspillet mellom disse er, som avgjør hvor god alliansen blir. Vi skal nå gå nærmere inn på de ti grunnsteinene.

1. Statlig regulering

Reguleringer i form av lover og regler vil alltid være faktorer som påvirker et interorganisatorisk samspill, så vel som at det påvirker enkeltbedrifter og institusjoner på forskjellige måter. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) kaller denne faktoren "governmentality" og det finnes egentlig ikke en god norsk oversettelse på akkurat dette ordet, men *statlige reguleringer* vil bli brukt som en norsk variant i denne oppgaven. Det som menes med denne faktoren er hvordan staten organiserer menneskene og organisasjonene i landet ved hjelp av retningslinjer, lover, regler og prosedyrer. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) forklarer at staten har to viktige oppgaver, hvor den første er å ivareta og beskytte grenser, og den andre er å utvikle og følge opp vedtatte regler. Staten definerer problemer og foreslår løsningsstrategier. Staten lager rammeverk som organisasjoner må jobbe innenfor, men samtidig har frihet til å bestemme sine egne strategier. I forhold til TIM vil denne faktoren innebære for eksempel føringer på hvordan regnskapet til en slik allianse skal dokumenteres og hvordan medlemsbedriftene kan avskrive utgiften i sitt oppgjør. En annen føring TIM vil måtte ta hensyn til er regler i forhold til hvordan de kan markedsføre seg, og andre lover som er relevante for en arbeidsgiver. Denne faktoren kan sammenlignes med faktoren *statlige påvirkninger* i Porters diamantmodell, og som nevnt tidligere er det umulig, og relativt urelevant for oppgaven, å inngå en nøye drøfting av hvilke statlige reguleringer som påvirker en allianse som TIM. Derfor vil det ikke bli gått noe nærmere inn på dette temaet. Det viktigste er å forstå at en allianse som TIM må ta hensyn til forskjellige statlige reguleringer for å lykkes.

2. Sentralitet

Med denne faktoren siktes det til en aktørs posisjon i alliansen, med hensyn til hvilke egenskaper, hvor innflytelsesrik, og hvor fremtredende organisasjonen er. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) drar en parallell til stjernehimlen, hvor en stjerne er senter i et solsystem. Stjernen har her maksimal sentralitet, mens alle andre posisjoner i systemet har mindre. Det de mener å illustrere ved denne metaforen er at i et nettverk vil det alltid variere hvor sentrale medlemsaktørene er, og noen, kanskje bare én aktør, vil være helt sentral. I en allianse som TiM er naturligvis Molde Næringsforum sentral siden de har koordinerings- og administrasjonsansvar, men det vil nok også være forskjell på hvor sentrale medlemsbedriftene er. Her er det naturlig å anta at sentraliteten til hver aktør avhenger mye av bedriften selv, og hvor mye tid og ressurser de bruker på denne alliansen, som for eksempel å ha et ønske om å ha et styreverv.

3. Tillit

Tillit i en allianse refererer til i hvilken grad aktørene stoler på hverandre. Har aktørene tillitt til hverandre stoler de på at de vil handle til det beste for fellesskapet, derfor er denne faktoren avgjørende for et godt organisatorisk samspill. Å skape tillit krever tid og er en del av kulturen til en allianse, derfor er det viktig å kartlegge forventningene til hverandre tidlig i samarbeidet slik at partene så raskt som mulig får erfare at de kan stole på hverandre (Pitsis, Kornberger og Clegg, 2004). Man skal naturligvis være forsiktig med å vise for mye tillit, i fare for å miste det "kritiske blikket" eller evnen til å stille spørsmål ved andres handlinger, og en balansegang her er det beste for alle parter. For TIM alliansen er dette punktet en sentral faktor siden samarbeidet er basert på en tredelt rullering av traineekandidater, hvor bedriftene, i alle fall i dagens marked, konkurrerer om å få ansette kandidaten etter rulleringsperioden. Tilliten mellom bedriftene kan her for eksempel bli påvirket av at en aktør gir jobbtillbud til en trainee før endt periode, og på denne måten frarøver de andre bedriftene muligheten til å gi tilbud samtidig. I TIM prosjekten er det nedfelte regler om at tilbud kun kan gis først de siste seks månedene av rulleringsperioden, men det betyr ikke at det er slik det fungerer i praksis.

4. Teknologi og kunnskap

Kunnskap og teknologi henger tett sammen og er en viktig faktor i de fleste prosjekter og allianser. Ekspertene sitter med kunnskap og erfaring som brukes til å både utvikle ny teknologi, og å forstå og bruke den teknologien som finnes. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) påpeker at det ofte er slik at det beste prosjektene har de beste menneskene, og klarer å holde på disse gjennom hele prosjektfasen. Videre skisserer de et faremoment ved kunnskaps- og teknologiutveksling i allianser, ved at ansatte kan oppleve andre bedrifter som mer attraktive og går over til konkurrenten. Dette er ikke overraskende svært vanlig, og man kan argumentere for at dette fører til både økt konkurranse, og stimulering av utviklingen i bedriftene for å kunne møte arbeidstakeres krav. I en næringsklynge som den vi har i Molde vil en slik overføring føre til kunnskapsutveksling, og den ansatte som har byttet arbeidsgiver kan komme med nye impulser og forslag som vedkommende har lært hos konkurrenten. Hvis man skal relatere kunnskap og teknologi til selve TIM alliansen, bedriftene imellom, vil nyttig kunnskap om for eksempel rekrutteringsstrategi og markedsføring bli utvekslet mellom bedriftene, og på denne måten vil de lære av hverandre.

5. Alliansekultur

Hvilken kultur som er i en allianse er avgjørende for om den klarer å oppnå et godt samspill. Hvordan denne kulturen skal skapes beror på både tilfeldigheter og hvilke kulturer medlemsorganisasjonene har fra før. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) mener alliansekulturen skal være uavhengig av hvilken kultur som finnes i bedriftene fra før, og en allianse skal heller ikke settes sammen ut fra hvilken kultur bedriftene har. Et sentralt steg for å skape en alliansekultur er å fastsette mål, visjon og verdier for prosjektet. Her enes medlemsbedriftene om hvorfor og hvordan de skal samarbeide og mot hvilke mål de skal jobbe til det beste for alle partene.

6. Ledelse

Hvilken type ledelse som praktiseres er viktig for å oppnå en godt samspill. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) beskriver at en god leder må ha evnen til å lede ut fra "emotional intelligence" (EQ), og forklarer at "The high EQ leader is able to read the context, as well as the stakeholder's needs, wants and expectations, which are

necessary for successful collaborative relations” (Pitsis, Kornberger og Clegg. 2004, 60). Dette innebærer evnen til å oppfatte og forstå følelser, og handle og lede ut fra dette. Videre argumenterer de for at et godt samspill oppnås best ved å ha en ledergruppe bestående av individer som alle har en slik emosjonell intelligens, og ikke bare en enkeltstående leder. Dette er basert på tanken om at flere hoder tenker bedre enn ett, og at det blir enklere å få til et samarbeid ut fra både sosial trivsel og kunnskapsutveksling. For TIM er det valgt et styre som velges på nytt for hvert år, samt at Molde Næringsforum utfører de administrative oppgavene.

7. Nøkkelområder

Key Performance Areas er definerte ressursområder for alliansen, og sikter til hvilke områder som skal bli målt. Dette er en viktig faktor for et godt samspill, spesielt for litt større og mer komplekse allianser enn TIM. Likevel er det viktig at en allianse som TIM også spesifiserer sine områder som skal måles for å se hvor suksessraten i ettertid. En slik måleparameter kan for TIM for eksempel være antall søkere fra år til år, og antall ansatte traineer i forhold til søkere.

8. Kognitivt samarbeid

Denne faktoren er en fellesnevner for mange interne psykologiske prosesser i en organisasjon. Med dette menes da hvordan læring oppstår gjennom samarbeid, hvordan informasjon oppfattes av individene, og hvordan denne læringen og erfaringen blir lagret og benyttet senere i form av problemløsning og beslutninger. Pitsis, Kornberger og Clegg skriver at ”Collaborative cognition includes collaborative learning, collaborative knowledge management, knowledge transfer, collaborative memory and collaborative communication” (2004,61). Med andre ord kan man si at kognitivt samarbeid inkluderer alt som har med læring, kunnskapsoverføring, kommunikasjon og lagring av dette. Det er lite hensiktsmessig å gå inn på de forskjellige underfaktorene i denne oppgaven, og det henvises til artikkelen (Pitsis, Kornberger og Clegg, 2004) for den som vil lese mer om dette. Det viktigste for denne oppgaven er å forstå at også den kognitive delen av en allianse spiller en viktig rolle for å få til et godt interorganisatorisk samarbeid, og for en allianse som TIM er dette svært relevant i form av å forstå at de forskjellige medlemsbedriftene sannsynligvis vil oppfatte læringen og

erfaringen helt forskjellig, siden det er varierende hvor gode resultater de får gjennom rekrutteringen. Noen bedrifter sitter kanskje igjen med en oppfattelse av at TIM fungerer bra slik det er i dag siden de har lykket med å skaffe ingeniører, mens andre ønsker å gjøre endringer siden de ikke har lykket så godt. Vi skal gå nærmere inn på dette i analysedelen i kapittel 4.

9. Visjon og misjon

De aller fleste bedrifter og selskaper har etablert sin visjon som sier hvor de ønsker å være en gang i fremtiden, og en misjon som forteller hvordan de planlegger å komme dit. Siden visjonen og misjonen er noe som skal sitte i ryggmargen på alle i organisasjonen, både på individnivå helt opp til eventuelt konsern- og eiernivå, er det viktig at disse er tydelige, realistiske, godt gjennomtenkt, målbare og konkrete. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) poengterer at når visjonen og misjonen er godt forankret til nøkkelområdene og kulturen i bedriften vil det hjelpe bedriften å konsentrere seg om de fastsatte målene. I en allianse som TIM, kan det kanskje diskuteres hvorvidt det er behov for egne verdier, en visjon, og en misjon, siden disse elementene eksisterer i hver enkelt medlemsbedrift, og sannsynligvis er mer interessant for kandidatene. Likevel er det fornuftig å vite at det å samle en organisasjon rundt en felles grunnvisjon, og plan for å nå den, er med på å skape en helhet i organisasjonen og vil påvirke samspillet i den.

10. Kontrakt

Den siste faktoren er selve kontrakten mellom partene i en allianse. Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) påpeker at det ikke nødvendigvis er så lurt med kontrakter på opptil hundre sider, som er ganske vanlig i forhold til å ha en så vanntett avtale som mulig med lav risiko for partene. I stede mener de at de beste alliansene har de litt enklere kontraktene basert på gjensidig forståelse, tillit og engasjement til det som er satt som mål, misjon og visjon for alliansen. Selvfølgelig må viktige punkter kontraktsfestes, men i en enklere forstand enn den lange innviklede kontraktene som mange av partene i en allianse kanskje ikke leser og dedikerer seg til. På denne måten vil partene enklere forstå og identifisere seg med alliansens formål.

Vi har nå gått igjennom de ti forskjellige grunnsteinene som er alle sirkulerer rundt kjernen i en allianse som er *rasjonalitet* og *kunnskapsmakt*, og dannet oss et bilde av at disse faktorene gjensidig påvirker hverandre og er avgjørende for et godt samspill i en allianse. Denne modellen er et godt utgangspunkt, og et verktøy for en ledelse, for å skape et godt samspill i en organisasjon. Sammen med klyngeteorien og Porters "Diamantmodell", vil allianseteorien bli brukt i analysen av TIM alliansen senere i oppgaven, men først vil det bli gitt en gjennomgang av hvilken metode som er benyttet, og hvilken litteratur oppgaven er basert på.

3 Metode

Hvilken metode man velger i en forskningsoppgave er avgjørende for hvilket resultat man får, og kunsten er å velge den metoden man tror vil gi det beste grunnlaget for en god analyse av problemstillingen. I dette kapittelet vil det bli redegjort for valget av en kvalitativ metode, fordeler og ulemper knyttet til denne, og en drøfting av forskningseffekten. I tillegg blir det gitt en begrunnelse for utvalg av respondenter, en beskrivelse av gjennomføringen på datainnsamlingen, og en selvevaluering.

3.1 Kvalitativ metode

For å kartlegge hvorfor noen bedrifter lykkes og andre ikke i rekrutteringen gjennom TIM er det mest hensiktsmessig å bruke kvalitative metoder. En kvalitativ metode gir mulighet til å fordype seg i medlemsbedriftene og i hvordan denne alliansen fungerer både på papiret og i praksis. I samarbeid med Molde næringsforum er det valgt ut seks bedrifter i TIM som har vært medlem siden oppstart av prosjektet i 2007, og som representerer både vellykkede og mindre vellykkede i forhold til rekrutteringen gjennom TIM. Med hver av disse har det blitt utført personlige intervjuer med den interne representanten som kan mest om TIM, og som kan gi et mest riktig bilde av rekrutteringsstrategien til bedriften. De kvalitative dataene fra intervjuene er benyttet for å få et inntrykk av bedriftene, deres rekrutteringsstrategi og rutiner rundt rekrutteringen, deres innstilling til TIM som rekrutteringskanal, og om de er tilfredse med det resultatet de har oppnådd gjennom TIM. I tillegg ble det snakket om hva bedriftene eventuelt ville endret på i

denne alliansen. Dataene fra disse intervjuene, sammen med noe dokumentasjon fra Molde næringsforum om TIM, blir videre diskutert og presentert i analysedelen.

Valget om å bruke en kvalitativ metode var egentlig innlysende for den valgte problemstillingen, siden et svar på denne krever et dypdykk inn i bedriftenes egne tanker om alliansen, og praksis i forhold til rekruttering. Hvis man hadde hatt statistiske tall fra mange år tilbake, med et bredere utvalg bedrifter, og med en større traineestrøm, kunne man utført en kvantitativ analyse og kanskje sett et slags mønster mellom de bedriftene som lykkes kontra de som ikke lykkes i rekrutteringen. Men en slik metode ville ikke fått innblikk i hva bedriftene tenker om TIM, hvilken innstilling de har til en rekrutteringsprosess, og det å imøtekomme nyansatte i sin bedrift. Pål Repstad skriver følgende i sin bok om kvalitative metoder i samfunnsfag: "skal du få innsikt i grunntrekk og særpreg i et bestemt miljø, og ikke minst konkrete utviklingshistorier over tid – så bør du bruke observasjon og kvalitative intervjuer" (Repstad 2007, 23). Det er nettopp dette som bør gjøres for å kartlegge hvorfor noen bedrifter lykkes med rekrutteringen og andre ikke; det kan være på grunn av bedriftens grunntrekk og særpreg at noen er mer attraktive for traineer enn andre, og det er på denne måten man kan få et bilde av hvilket forhold og innstilling bedriften har til TIM som en allianse.

3.2 Utvalg

Bedriftene som skulle intervjues ble hovedsakelig plukket ut av Molde Næringsforum som administrerer TIM. Molde Næringsforum kjenner godt til medlemsbedriftene og har oversikt over bedriftenes aktivitet knyttet til alliansen. Vi ble enige om at et utvalg som representerte både de bedriftene som har vært mest og minst vellykket var det som var mest hensiktsmessig for oppgaven. Tanken bak dette var å kunne kartlegge hvilke forskjeller som kunne være årsak til denne suksessforskjellen.

Hvor mange bedrifter som skulle velges ut ble delvis avklart på bakgrunn av to faktorer. Den ene var rett og slett tidsrammen på oppgaven, for i et kvalitativt prosjekt er det bedre å gjøre noe skikkelig enn å gjøre mye halvveis. Den andre faktoren var at det kan være hensiktsmessig å velge bedrifter som opererer innenfor samme bransje. Selv om man egentlig ikke trenger å være

bransjespesifikk i en analyse av en allianse som TIM, som har medlemsbedrifter i mange bransjer, var tanken at det ville være mer riktig å sammenligne bedrifter som opererte innen samme område. Det var flere tanker bak dette resonnementet. For det første er det slik at når man skal ta for seg bare seks bedrifter, som er et ganske knapt antall, som i tillegg skal representere hele suksesskalaen i forhold til rekruttering, er det greit at sammenligningsgrunnlaget ellers er relativt likt. For det andre er det slik at bedrifter i samme bransje sannsynligvis søker den samme kompetansen og på den måten konkurrerer om de samme traineene. Det skal sies at ikke alle de utvalgte bedriftene er direkte konkurrenter, men er en del av den maritime sektoren enten som leverandør eller produsent. Den siste årsaken for at utvalget havnet på seks bedrifter var rett og slett at det ikke var flere aktører innenfor den maritime sektoren i TIM, og på denne måten kan vi argumentere for å ha et representativt utvalg for undersøkelsen.

3.3 Gjennomføring av intervjuene

Intervjugjennomføringen er mye mer enn selve samtalen. Slik jeg ser det starter den ved første kontakt med bedriftene, allerede i første e-post eller telefonsamtale blir det etablert et gjensidig førsteinntrykk mellom partene. Her har jeg vektlagt en ryddig og informativ prosess, og har hele tiden forsøkt å planlegge fremover og forutse eventuelle hindringer for et godt samarbeid. Før jeg kontaktet bedriftene utformet jeg en intervjuguide som best mulig skulle gi svar på problemstillingen. Jeg rådførte meg med veileder og fikk gode tilbakemeldinger og noen råd om endringer. Så noterte jeg viktig informasjon jeg ville gi i den første telefonsamtalen med intervjuobjektet. Selv om vi her bare skulle avtale intervjutidspunkt og praktiske forhold ville jeg gi litt bakgrunnsinformasjon om studiet, oppgaven og intervjuets formål, og benytte denne muligheten til å skape et godt og profesjonelt inntrykk. Noen av den første kontakten ble på e-post da det var vanskelig å få kontakt med noen av respondentene per telefon. I stede ble det da sendt en informativ e-post med ønske om intervjutidspunkt, og de øvrige opplysningene som var nødvendige.

Neste steg i gjennomføringen var etter at alle intervjutidspunktene var avtalt med alle bedriftene. Det ble da utformet et kort og oversiktlig dokument med intervjubekreftelse og informasjon rundt selve intervjuet (vedlegg 1), som ble sendt

bedriftene. Dette dokumentet ble sendt med TIM sin brevmal. Her ble det blant annet opplyst om at dette var et samarbeid med Molde Næringsforum, bakgrunnen for at jeg ønsket å snakke med dem, oppgavens problemstilling, og hva jeg håpet å kunne tilføre TIM gjennom arbeidet. I tillegg ble det gitt litt informasjon om hva jeg ville fokusere på under intervjuet og tidsperspektivet på dette slik at informantene kunne forberede seg.

Så var det selve intervjuet som sto for tur. Her fokuserte jeg på å skape en rolig og avslappet situasjon. Selve lokalet intervjuet ble utført i hadde jeg ingen makt over siden vi var lokalisert hos de respektive bedriftene, og det var derfor unaturlig at jeg skulle opptre som "vertskap". Derfor var det de som tilbød meg kaffe og tok styringen til vi kom inn på intervjurommet. Jeg forsøkte å småprate litt først for å skape en avslappet stemning, og hos noen fungerte dette fint, mens hos andre var det vanskeligere. Slike variasjoner kjenner de fleste til i møte med nye mennesker. Intervjugjennomføringen gikk fint hos alle respondentene og startet med en kort presentasjon av meg, gjentakelse av formålet med oppgaven, og en påminnelse om at informasjonen ville bli behandlet konfidensielt. Intervjuet var delt opp i tre deler hvor den første delen var bakgrunnsspørsmål om bedriften og informanten. Dette for å gjøre meg opp et bilde av informantens bakgrunn og kompetanse, samt for å bedre kunne sammenligne bedriftene. Den andre delen var selve hoveddelen av intervjuet og tok for seg bedriftens forhold til TIM, rekrutteringsresultat gjennom TIM, bedriftens rekrutteringsstrategi generelt, og mottagelse og opplæring av traineer. Den siste delen var en avsluttende del som åpnet for bedriftens egne synspunkter og eventuelle tilføyende kommentarer rundt TIM. Intervjuet ble avrundet med en takk for samarbeidet og at de ville høre fra meg når oppgaven var i havn.

Intervjuguiden jeg hadde utformet var til god hjelp underveis og på mange måter nødvendig for å enklere kunne sammenligne dataene i etterkant. Samtidig ønsket jeg ikke å låse meg for mye fast i skjemaet. Noen informanter gav mye av seg selv og hadde mye å dele både når det gjaldt selve bedriften og selve TIM alliansen. I disse tilfellene lot jeg informanten fortelle det vedkommende hadde på hjertet mens jeg noterte. Sorteringen og plasseringen til riktig del av intervjuguiden gjorde jeg i etterkant av intervjuet. I følge Repstad (2007) skal man ikke følge

intervjuguiden slavisk, siden dette kan føre til at intervjuobjektene blir passive og gir korte svar. Ved å løsrive seg litt fra "manus" vil intervjuet også bli litt mer avslappet og bære preg av en mer naturlig samtale. Her merket jeg godt forskjell på de intervjuene jeg gjennomførte ansikt til ansikt, og de to jeg gjennomførte per telefon. Telefonintervjuene var både kjappere og mer slaviske i forhold til intervjuguiden, enn de samtalene jeg hadde på kontorene. Likevel ble den viktigste informasjonen kartlagt fra alle bedrifter, og jeg fikk de svarene jeg trengte for å arbeide videre.

3.4 Reliabilitet og validitet

Måling av validitet og reliabilitet er ikke like enkelt i kvalitative forskningsoppgaver som i kvantitative, og blir mer en vurdering av hvor troverdig fremgangsmåten har vært. Repstad (2007) viser til andre forskere som mener uttrykkene validitet og reliabilitet bør byttes ut med begrep som troverdighet og bekreftbarhet i kvalitativ forskning, men mener selv at disse ikke kan erstatte de veletablerte uttrykkene i sin helhet. Derfor mener Repstad at validitet og reliabilitet, i tradisjonell forstand, skal være en del av en kvalitativ forskning, men bør være gjenstand for tilpasning. Validiteten gir en forklaring på dataens relevans ut fra oppgavens problemstilling (Hellevik, 2002), og reliabiliteten sier noe om kvaliteten på dataen som er brukt (Repstad, 2007). Generelt kan man si at reliabiliteten er høy dersom flere observatører kommer frem til det samme resultatet basert på de samme dataene. I stede for å gi en konkret definisjon på disse begrepene, nevner Repstad noen betraktninger på hva som bør være med når man skal vurdere reliabiliteten og validiteten på en forskning, som hvilken forskningseffekt arbeidet har gitt, en vurdering av respondentenes evne og motiv for å svare, og en vurdering av innsamlingssituasjonen.

3.4.1 Fordeler, ulemper og forskningseffekt

Hovedmetoden som er brukt i denne oppgaven er kvalitative intervjuer med representanter fra seks utvalgte medlemsbedrifter. Det optimale hadde kanskje vært å være observator eller "flue på veggen" i hver av bedriftene når de diskuterte sine tanker om, og strategi for TIM, og hvilket opplegg de har for traineene som kommer inn. På denne måten kunne man fått et godt virkelighetsinnblikk i både bedriftens praksis og traineenes erfaringer og inntrykk.

Dette har ikke vært mulig både på grunn av tidsrammen for oppgaven og på grunn av at traineestrømmen ikke er stor nok. I tillegg starter traineene på høsten og ikke i januar / februar som hadde vært mest hensiktsmessig hvis dette skulle vært gjennomført. Derfor er den mest egnede metoden å gjennomføre kvalitative intervjuer med den representanten fra bedriftene som kan gi et mest riktig bilde om TIM, og som er involvert i rekrutteringen generelt i selskapet.

Denne metoden har møtt kritikk for å være for individualiserende og idealistisk, og at den tar utgangspunkt i enkeltmennesker synspunkt og ikke det totale bildet (Repstad, 2007). Dette kan man godt si er en bakdel ved denne metoden. I vårt tilfelle vet vi for eksempel ikke om intervjuobjektene "pynter" på sannheten for å lage et litt mer idealistisk bilde av bedriften. Dette har jeg forsøkt å unngå så godt som mulig ved å opplyse i forkant og på intervjuene at all informasjon som blir gitt og navn på bedriften blir anonymisert i oppgaven, slik at intervjuobjektet ikke skal være redd for at sensitiv informasjon kommer ut. På denne måten er det mest fruktbart for bedriftene å være ærlige i besvarelsene slik at eventuelle funn gjennom arbeidet kan bidra til gode råd for bedre rekruttering i TIM alliansen. Likevel vil det naturligvis alltid være en risiko for at man ikke får et reelt bilde av situasjonen gjennom et slikt intervju, og en kombinasjon av intervju og observasjon hadde sannsynligvis vært det beste hvis man hadde tid og ressurser til dette.

Selv om det ikke har blitt utført en egen observasjon av bedriftene har jeg dannet meg et inntrykk av miljøet og hvordan det er i fire av de seks bedriftene siden intervjuet fant sted i deres lokaler. Observasjonen startet egentlig allerede ved første korrespondanse med respondenten, fortsatte ved registrering i bedriftsresepsjonen, gjennom lokalene før og under intervjuet, og til jeg gikk ut av døren. Selv om dette ikke kan regnes som en egen metode, vil denne ekstra informasjonen og bildet jeg dannet meg av bedriften påvirke mitt inntrykk og analyse av bedriftene. Etter hvert som jeg utførte intervjuene, la jeg merke til likheter og forskjeller i svarene jeg fikk, og hvilke tanker bedriftene hadde om TIM. Dette er noe Pål Repstad (2007, 65) kaller "Analytisk induksjon" og er nettopp det at man observerer et fenomen og noterer seg når det forekommer, for deretter å finne ut om det er noe fellestrekk ved situasjonene fenomenet forekommer i. På

denne måten kan man si at det er gjort en slags observasjon i kombinasjon med intervjuene.

Et annet aspekt ved å basere en oppgave på et personlig intervju er at forskningseffekten også beror på intervjuerens rolle. Repstad (2007) forklarer at kjønn, alder, kultur og væremåte påvirker intervjusituasjonen, og at det er "samspeillet mellom egenskaper ved forskeren og egenskaper ved aktørene som avgjør hvor stor forskningseffekten blir" (2007,68). I et likestilt land som Norge opplever jeg ikke at kjønn spiller en stor rolle generelt sett, men det kan jo være, som Repstad poengterer, at når en kvinne intervjuer en mann kan det slå ut positivt siden kvinner fra naturens side blir sett på som harmløse og på denne måten får mer informasjon. Hvor relevant dette er i forhold til denne oppgavens intervjuer er jeg ikke sikker på selv om noen av intervjuene var med mannlige toppledere i bedriftene, men jeg vil anta at det ikke har spilt noen særlig stor rolle med tanke på at den informasjonen som har blitt utvekslet ikke har spesielt høy sensitivitetsfaktor og ganske sikkert hadde villet blitt utvekslet uavhengig av kjønn. Alder og kultur har nok heller ikke har spilt noen rolle, men min rolle som masterstudent, og det faktum at jeg kommer fra Romsdalen, tror jeg har spilt en rolle, i alle fall for noen av intervjuobjektene.

Først og fremst har jeg følt at jeg har blitt møtt med respekt siden jeg er student på masternivå, og siden mange av intervjuobjektene jobber innenfor HR faget har de en stor interesse for min spesialisering i organisasjon og ledelse, og valg av tema for denne masteroppgaven. Noen av de ytret faktisk et eget ønske om å ta samme mastergrad og om å kunne fordype seg i samme temaproblematikk som denne oppgaven. Slik tilbakemelding bidrar til et godt samspill og god kjemi under intervjuet. Repstad (2007) forklarer at hvis en intervjuer har underlegen status, som for eksempel en student i administrasjonsmiljø, kan det slå både positivt og negativt ut. For mitt vedkommende følte jeg at mange av bedriftene selv så nytte av at et slikt tema ble belyst og at det forhåpentligvis ville bære frukter for TIM i fremtiden. I tillegg tror jeg mange ble fasinert av en students entusiasme for å bygge miljøet i sine hjemtrakter selv som utflytter fra fylket.

Repstad (2007) nevner at det å forske i eget lokalmiljø, som Molde på mange måter er siden jeg både har bodd der og er Romsdaling selv, kan ha både ulemper og fordeler ved seg. Slik jeg ser det er det så å si bare fordeler ved dette i denne oppgaven. For det første tror det er en fordel at jeg snakker samme dialekt som intervjuobjektene da dette skaper en større nærhet og forståelse under intervjuet. For det andre er det å være felles romsdalinger et slags fundament under intervjuet som innebærer felles interesse for lokalsamfunnet, og at jeg viser en generell kjennskap til Molde som teknologiby. En av bakdelene Repstad nevner ved å forske i lokalmiljøet er at man ikke kan spørre om de innlysende spørsmålene, siden man allerede vet svarene. Dette har jeg ikke opplevd som problematisk både fordi jeg er en fraflytter og ikke har bodd i Molde på noen år, og fordi informasjonen jeg etterspør ikke er "allmennkunnskap". Hvis man skal nevne en bakdel kan det kanskje være at intervjuobjektene ser muligheten for at jeg en gang i fremtiden skal flytte tilbake til Molde og at min utdanning kan være attraktiv for bedriften (selv om jeg ikke er ingeniør), og derfor vil male et penere bilde av bedriften under intervjuet, men dette tror jeg ikke har hatt en stor innvirkning om så noen i det hele tatt. Jeg tror det faktisk at jeg er fraflyttet romsdaling, med samme dialekt og grunnleggende lokalkunnskap har hatt flere positive forskningseffekter enn negative.

Alle disse faktorene tatt i betraktning, er målet å lage en så god analyse som mulig ut fra intervjuene som er gjennomført. Det er klart at når informasjonen oppgaven baseres på for bedriftene er resultatet av en times samtale med en av deres ansatte, vil den informasjonen som utveksles på nettopp dette møtet være avgjørende for konklusjonen. Repstad beskriver dette som en situasjon der forskerens vurdering kan bety "liv eller død" for den virksomheten som evalueres (Repstad 2007, 69). Dette er en av ulempene for forskningseffekten, og kan føre til at intervjuobjektet blir fristet til å gi svar som påvirker konklusjonen i positiv retning. Det er her selve relasjonen mellom intervjuer og aktør spiller en stor rolle, og jo bedre samspill og kjemi det er mellom disse jo bedre og mer riktig blir resultatet av undersøkelsen. For eksempel det at jeg som intervjuer og intervjuobjektet har felles interesse for fagområdet bidrar til en hyggelig innledende "small talk" og danner grunnlaget for et åpent og avslappet intervju.

3.4.2 Selvevaluering

En ting er at man observerer bedriftsmiljøet og intervjuobjektet, men i et intervju må man også observere seg selv som intervjuer. Hvordan jeg selv opptrer og ordlegger meg kan variere i forhold til hvordan intervjuobjektet er, og også denne veien kan alder og kjønn spille en rolle. Jeg har forsøkt å observere meg selv i intervjusituasjonene og har notert meg tanker om både meg selv, intervjuobjektet og vårt samspill rett etter intervjuet.

Hvor godt jeg har forberedt meg på intervjuet og hvor mye bakgrunnsinformasjon jeg har vil påvirke intervjuet. For meg var det viktig å fremstå profesjonell siden jeg var bevisst på min rolle som student og at det å bistå i en masteroppgave kanskje ikke var høyest på bedriftenes prioriteringsliste. Jeg sørget derfor for en så ryddig og informativ prosess som mulig både i forkant og underveis i intervjuet.

Selv om intervjuene var en knapp time lang merket jeg at det var slitsomt å være intervjuer. Repstad (2007) forteller at som kvalitativ forsker må man forholde seg reflektert og på mange måter innta en slags terapeutrolle. Det han mener med dette er at som forsker kan man ikke la sine egne tanker og meninger flomme fritt, selv om man kanskje gjerne ønsker å bidra med dette i en samtale om et tema man brenner sterkt for. I stede må man forholde seg nøytral, men nysgjerrig, i forhold til intervjuobjektet og temaet som diskuteres. Underveis, og kanskje spesielt i etterkant av et intervju, kan man få behov for sin egen "terapeut", som Repstad kaller det, hvor man ønsker å ytre sin frustrasjon over et passivt intervjuobjekt eller glede over et godt gjennomført intervju. Dette har jeg opplevd og hatt god støtte i både min samboer og en medstudent, selv om jeg naturligvis ikke har nevnt verken navn på intervjuobjekt eller firma – det er uansett likegyldig i en slik samtale.

4 Litteratur og datagrunnlag

Et overordnet tema for litteraturkapittelet er rekruttering til regionale traineeprogrammer. Dette var også utgangspunktet for tema når jeg starter kartleggingen av eksisterende litteratur på området. Litteratursøket startet med tematiske søk i databasene EBRARY og ATEKST med stikkordene "rekruttering", "region", "trainee", "Norge", "utfordringer", "klynge" og "nettverk". (søket ble gjort

på henholdsvis engelsk og norsk). Avisartikler og tidsskrifter fungerte som veivisere til eksisterende litteratur på området, og bøker var gode kilder i seg selv, samt at de viste til andre nyttige studier. I tillegg til databasesøk, ble det utført søk på internett med mye av de samme stikkordene, samt søk på spesifikke artikler henvist til i bøker og kilder funnet i databasene. I dette kapitlet vil jeg presentere de viktigste resultatene av relevant forskning rundt rekruttering i regionale traineeprogram i Norge (Benito et al. 2000, Dahle, Grimsrud og Holthe 2011, Aure et al 2011), samt eksisterende data og statistikk fra TIM alliansen siden oppstarten i 2007.

Kapitlet er delt opp i to deler, hvor den første tar for seg de tre forskningsrapportene og den andre delen gir en kort presentasjon av eksisterende tall fra TIM alliansen. I tillegg til denne litteraturen er det brukt annet forskningsmateriale fra rapporter, tidsskrifter og bøker, men disse blir ikke spesifikt nevnt i dette kapitlet på grunn av at de er vurdert som mindre relevante for oppgaven, og vil bli referert til i teksten ved bruk av sitater og annen informasjon. Disse tre forskningsrapportene og dataen fra TIM er plukket ut for å gi leseren en oversikt over hva som finnes av eksisterende litteratur og data på området, som jo er hensikten med et litteraturkapittel.

4.1 Rekrutteringsutfordringer for regionale traineeprogram – presentert gjennom tre forskningsrapporter

Nedenfor presenteres de tre viktigste rapportene som foreligger på feltet fra før.

4.1.1 Rapport 1

Den første forskningsrapporten som bør nevnes her er en rapport utført av Norut på oppdrag fra Distriktssenteret som heter «Med håp og engasjement - en kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner». Den er skrevet av Marit Aure, Heidi Nilsen, Eva Josefsen og Torill Ringholm og ble utgitt så nylig som i 2011, og gir derfor svært relevant og ny informasjon. Denne rapporten gir en god statusoversikt over hvordan distriktene jobber med å anskaffe riktig arbeidskraft og hvilken kunnskap og erfaring som finnes på området. Rapporten poengterer at det finnes svært lite dokumentert kunnskap om hva som fungerer. I tillegg peker den på at det er mye som tyder på

at samarbeid mellom kommuner og bedrifter er en suksessfaktor. Utfordringen er da naturligvis å vite hvordan man skal samarbeide og hvilke tiltak som har best effekt. Andre nøkkelpoenger i rapporten er at regionene må bli flinkere til å fokusere på å markedsføre karrieremuligheter og å ha fokus på "den andre parten" til den som ansettes. Med andre ord må de tenke på at det skal være jobbmuligheter for hele familien.

4.1.2 Rapport 2

Den andre rapporten heter "Bosettingsvirkninger av regionale traineeprogram" og har vært til god hjelp for å skaffe en faglig oversikt. Den er utarbeidet av Ideas2Evidence ved Malin Dahle, Gro Marit Grimsrud og Ingrid C. Holthe i 2011, også på oppdrag fra Distriktssenteret. Denne rapporten tar for seg ni regionale traineeprogrammer, hvor TIM er en av de, og viser til positive resultater for regionale traineeprogrammer ved at de fokuserer på samarbeid mellom offentlig og privat sektor, og bidrar til et godt omdømme for regionen. Denne rapporten er bygget på både en kvalitativ og en kvantitativ datainnhenting og gir god informasjon om de regionale traineeprogrammene. Den bygger blant annet på en spørsmålsundersøkelse som er utsendt til tidligere traineer og gir blant annet god informasjon om traineenes utbytte av ordningen. Jeg vurderte selv å gjennomføre en spørsmålssurvey mot traineene i TIM, men gikk bort fra dette siden traineegrunlaget ikke er så stort bare for TIM. Jeg tror at tallene fra denne surveyen kan være minst like informativ, om ikke bedre, da den bygger på et større antall traineer, og siden de regionale traineeprogrammene som er undersøkt er relativt like i forhold til rekrutteringsprosess. I tillegg var naturligvis tidsrammen en årsak til at en slik survey ikke ble gjennomført. Selv om denne rapporten fokuserer på bosettingsvirkninger av slike traineeprogrammer, gir den nyttig bakgrunnsinformasjon om hva som finnes av informasjon om traineeprogrammer, og bygger på tilbakemeldinger fra bedriftene og traineene som kommer til nytte i mitt arbeid. Begge de rapportene nevnt ovenfor påpeker at regionale traineeprogrammer er en suksessfaktor for å lykkes med å rekruttere nyutdannede med høy utdanning.

4.1.3 Rapport 3

Den tredje rapporten jeg vil trekke frem heter "Den maritime sektor i Norge sett i et klyngeperspektiv". Den er en delrapport fra prosjektet "Et verdiskapende Norge" og er utarbeidet av Gabriel R.G. Benito, Eivind Berger, Morten de la Forest og Jonas Shum i år 2000. Jeg kontaktet Benito, som er professor ved BI, for å få eventuelle tips om hvor jeg kunne innhente mer informasjon om temaet, spesielt da i Møre og Romsdal. Han var svært hjelpsom og gjorde meg blant annet oppmerksom på at et nytt prosjekt ved navn "Et kunnskapsbasert Norge" som bygger på prosjektet Benito var en del av, nylig var avsluttet, og henviste meg til nettsiden til *Et Kunnskapsrikt Norge* (www.ekn.no). Selve rapporten Benito et al. skrev, er likevel den som gir meg mest nyttig informasjon siden den bygger Porters diamantmodell og bidrar til økt forståelse for den, samt at deler av rapporten tar for seg klyngen i Møre og Romsdal.

4.2 Statistikk og data fra TIM administrasjonen

TIM administrasjonen ved Molde Næringsforum har gitt meg tilgang på mye informasjon rundt etableringen og organiseringen av alliansen, samt historikk vedrørende traineene. Denne informasjonen inkluderer presentasjon av TIM rettet mot traineene, slik at jeg har fått et bilde av hvordan TIM profilerer seg, også utenom nettsiden. Jeg har også fått en statusoversikt over TIM per 2011 med oversikt over hvem som er med i styret, økonomi og diverse profileringstiltak. I tillegg har jeg fått en oversikt over vedtekter og rammeverk som er nedfelt i alliansen, en oversikt over kontraktsmalen som blir inngått mellom alliansen og bedriftene, samt en statistisk oversikt over traineestrømmen siden oppstart i 2007. Alle disse dataene har vært nyttige og avgjørende for å få til en god analyse av TIM alliansen.

5 Trainee Ingeniør Molderegionen – en presentasjon

For å øke forståelsen for hvordan en slik regional traineeordning fungerer er det nyttig å sette seg litt dypere inn i organiseringen av denne alliansen. Nedenfor vil det bli gitt en presentasjon av bakgrunnen for oppstart, oppbygging av alliansen, en beskrivelse av selve programmet, og litt om hvordan de profilerer seg ut mot målgruppen. Til slutt blir det gitt en del om arbeidsgivernes og traineenes nytte av

programmet. Informasjonen i dette kapittelet er hovedsakelig basert på data innhentet direkte fra TIM.

5.1 Bakgrunn

14. desember 2006 ble spiren for Trainee Ingeniør Molderegionen sådd gjennom et møte med fokus på hvordan et tettere samarbeid mellom bedriftene kunne bidra til god markedsføring av regionens næringsliv. Initiativet til et slikt samarbeid kom fra Molde Næringsforum. Bedriftene ønsket å forplikte seg i et slikt samarbeid og løsningen ble en traineeordning som skulle rette seg mot ingeniører. En arbeidsgruppe ble etablert og nødvendige rammeverk ble bestemt, og 16. januar 2007 ble stiftelsesmøtet for TIM avholdt. Ved oppstart var det totalt 19 medlemsbedrifter. Første rekrutteringsrunde startet februar samme år og de første ingeniørene startet i august. Ved årsmøte 25. november 2008 ble det vedtatt at ordningen skulle utvides til å inkludere annen fagkompetanse ved siden av ingeniører, men at minstekravet for å søke på en traineestilling fortsatt skulle være en bachelorgrad. TIM skulle likevel fortsette å ha hovedfokus på ingeniører, selv om de fra dette tidspunktet åpnet for andre søkere.

Formålet med TIM alliansen er å markedsføre næringslivet i regionen både som bo- og arbeidssted, og på denne måten tiltrekke seg kompetent arbeidskraft. Medlemsbedriftene opplevde et behov for ingeniører som de håpet at denne ordningen kunne bidra til å dekke. Initiativet fikk offentlig støtte fra oppstart til og med 2010, samt at bedriftene selv betaler en medlemskontigent. I tillegg blir alliansen sponset av Nordea. Traineeprogrammet har en varighet på to år hvor traineene er innom tre bedrifter innen sitt fagområde. TIM er per i dag i gang med sin sjettede rekrutteringsrunde.

5.2 Alliansens oppbygging

Per i dag består TIM av 18 medlemsbedrifter som alle har tilhørighet i molderegionen. Nedenfor ser du en oversikt over hvilke bedrifter dette er.



ROMSDALGRUPPEN



Statens vegvesen



Møre og Romsdal fylke



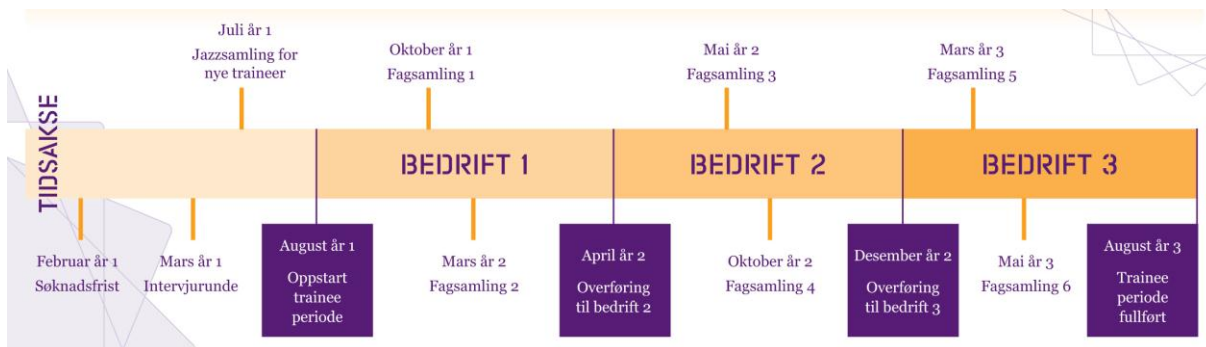
MOLDE KOMMUNE

Oversikten er hentet fra data innhentet fra TIM administrasjonen.

Medlemsbedriftene betaler en årlig medlemskontigent som fastsettes hvert årsmøte, og som per i dag er på kr 30.000,-. På årsmøtet velges det ut et styre bestående av representanter fra medlemsbedriftene, og dette styret er alliansens høyeste myndighet. Representantene kommer fra et bredt utvalg av bedrifter med hensyn til fag og bransje. Styret består i dag av syv representanter, med følgende roller: styreleder, nestleder, fire styremedlemmer og en vara. Den daglige driften gjøres av Molde Næringsforum, som også er representert på alle møter i alliansen. Det er Molde Næringsforum som tar seg av administrering av kontrakter, koordinering og kommunikasjon mellom traineene og bedriftene. De skal også følge opp underveis i traineeprosjektet og vil være kontaktinstansen til traineene under hele perioden. Når det er sagt har også bedriftene naturligvis påtatt seg et stort ansvar om å følge opp traineene, og om å følge de retningslinjer alliansen har vedtatt.

5.3 Traineeprogrammet

Traineeperioden går over to år hvor traineene får mulighet til å besøke tre bedrifter i en periode på åtte måneder i hver.



Figur 5.1 Oversikt over traineeløpet. (Hentet fra TIM administrasjonen)

Tanken er at traineene på denne måten får kjennskap til næringslivet og får en lokal bredde innen sitt fagfelt. Disse to årene skal være fylt med spennende og utfordrende oppgaver, samt at de skal få et eget fagprogram. Dette skal gi kandidatene en unik start på yrkeskarrieren, med verdifull arbeidserfaring, og nettverksbygging i næringslivet, samt at regionen også tilbyr mye spennende fritidsaktiviteter. Dette står det på TIM sin egen nettside.

Traineene blir inkludert i både sosiale og fagrelaterte arrangementer, både i regi av Molde Næringsforum, medlemsbedriftene og andre aktører i regionen. Dette kan være fotballkamper, jazzkvelder, middager, og forskjellige konferanser. Disse aktivitetene er primært for at traineene, både som tilbakeflyttere og innflyttere til regionen, skal knytte nettverk seg i mellom, og på tvers av bransje og faglig bakgrunn, som igjen vil øke trivselen til traineene.

Fagprogrammet de blir tilbudt i perioden er et samarbeid med Høgskolen i Molde, og består av seks todagers samlinger. Tema for samlingene er blant annet kommunikasjon, forhandlinger, logistikk, prestasjonspsykologi, strategi og møteledelse, og er alle relevante for traineene. Dette fagprogrammet skal bidra til ytterligere økt kompetanse og integrasjon for kandidatene. Representanter fra de 18 medlemsbedriftene har også anledning til å delta på disse samlingene, og på denne måten gis traineene mulighet til å knytte nettverk med et bredt utvalg av regionens næringsliv.

Når det gjelder oppfølging av traineene og bedriftene, er det i hovedsak TIM administrasjonen ved Molde Næringsforum som har ansvaret for dette. Både

kandidatene og bedriftene følges tett opp ved oppstart, underveis i perioden og ved periodeavslutning. Det arrangeres jevnlig møter med bedriftene gjennom hele prosessen når en trainee skal inn i en bedrift. Disse møtene fungerer som et knutepunkt for de tre partene og skal bidra til at både kandidatene og bedriftene får en ryddig prosess, samt at partene får anledning til å komme med tilbakemeldinger og eventuelle ønsker for opplegget. Traineeene skal i tillegg til sin kontakt i Molde Næringsforum, ha en fast kontakt i hver av de tre bedriftene de er innom i traineeprosessen.

5.4 Profilerings og rekruttering

Profilerings av både medlemsbedriftene og av regionen som bo- og arbeidssted er en viktig del av samarbeidet. Ved å gå sammen om en slik profilering vil bedriftene nå ut til en større og bredere målgruppe, og er basert på en "sammen er vi sterkere"-filosofi.

TIM sin hovedmålgruppe er ingeniører og sivilingeniører. TIM er i følge dem selv landets eneste traineenettverk som har spesialisert seg på kun én målgruppe. Selv om de siden 2008 har vært åpen for andre fagbakgrunner med en bachelorgrad som minstekrav, er det foreløpig bare kandidater med ingeniørbakgrunn som har blitt ansatt som traineer. På sin egen nettside skriver TIM at de primært er på utkikk etter traineer innen geo- og petroleumsteknikk, byggfag, planfag, landbruksfag, maskin, elektro og telekom, marinteknikk og teknologisk ledelse. Selv om de er åpne for annen kompetanse kan man jo spekulere i om en slik spesifisering av ønsket bakgrunn bidrar til at færre med alternative bakgrunner søker, men det skal jeg ikke gå nærmere inn på her.

TIM bedriftene deltar på utdanningsmesser på diverse høyskoler og universiteter både for å profilere medlemsbedriftene og TIM. Her har alliansen forsøkt både å representere sine egne bedrifter, og å representere TIM som en egen organisasjon. Dette fordi det har vært diskusjon rundt hva som virker mest ryddig og "attraktivt" i arbeidsmarkedet. I tillegg kjøres det en annonsekampanje i forkant av søknadsfristen i februar. Denne kampanjen inkluderer annonser både i lokale aviser, Teknisk Ukeblad og diverse annonsering på nett. I tillegg sendes

stillingene direkte ut til aktuelle kandidater gjennom en database bestående av seks hundre studenter.

Kandidatprofilen TIM søker etter er lagt ut på TIM sine egne nettsider. Ved siden av den faglige bakgrunnen nevnt ovenfor ser de etter personer som ønsker å bosette seg i regionen. I tillegg skal kandidatene være ambisiøse på bedriftens og egne vegne, være fleksibel i forhold til oppgaver, være offensiv, systematisk, selvstendig og målrettet. Søkere som kjenner seg igjen i disse egenskapene oppfordres til å søke.

Søknadene behandles ved at de først sorteres etter fagområde for deretter å bli systematisert i en oversikt og sendt ut til alle medlemsbedriftene. Deretter arrangeres det er workshop med bedriftene hvor de som er på utkikk etter samme fagkompetanse diskuterer seg frem til de mest aktuelle kandidatene. De aktuelle kandidatene i alle fagområdene blir invitert til en todagerssamling hvor det avholdes speedintervjuer og diverse aktiviteter. Etter dette gis aktuelle kandidater et tilbud om et traineeløp med oppstart august samme år.

5.5 Bedriftenes nytte av TIM samarbeidet

Basert på de årene TIM har eksistert mener alliansen selv at TIM er med på å øke attraktiviteten for molderegionen som bo- og arbeidssted. Dette kommer både medlemsbedriftene og de øvrige næringslivet til gode. Medlemsbedriftene ser på TIM som en felles arena som har bidratt til å tiltrekke attraktiv arbeidskraft til regionen, og peker selv på flere gode synergieffekter av dette.

Konkurrerende samarbeid er en av de. Bedrifter som konkurrere i samme fagområde, om samme kompetanse og om de samme kundene, blir gjennom TIM nødt til å samarbeide om å tiltrekke den samme arbeidskraften. Denne økte kommunikasjonen mellom bedriftene bidrar til økt gjensidig forståelse, som igjen har vist seg å bidra til at ved å utnytte hverandres fagkompetanse fører til økt kunnskap og konkurranseevne hos bedriftene. Her ser vi at elementer fra Porters klyngeteori og teorien om kunnskapsutveksling i allianser fungerer i praksis. TIM har i løpet av den relativt korte tiden de har eksistert, allerede erfart de positive effektene ved et samarbeid om en felles nødvendig ressurs.

Samarbeidseffekt er en annen synergieffekt TIM har påpekt. Med dette mener de at TIM appellerer til samfunnsengasjement og en felles visjon om å gjøre Molde til en by med et pulserende og levende næringsliv, og et godt samfunn. I dag representerer molderegionen en av Norges fremste engineeringmiljø, og det er det et felles ønske om å videreutvikle og bygge, derfor er blant annet TIM startet. Tim ønsker å bli forbundet med egenskapene *kvalitet, kompetanse og tradisjon møter innovasjon*, og mener at etableringen og videreføringen av disse vil bidra til økt kjennskap til sponsor i markedet og til verdiskaping i næringslivet. Og for å holde på et slikt image ser TIM viktigheten av å kunne imøtekomme ønsker og innspill fra medlemsbedriftene slik at samarbeidet blir en god arena for alle medlemmene.

Ut fra dette ser vi at det er ikke bare selve traineene som kommer innom og kanskje blir ansatt som er nyttig for bedriftene, men hele "pakken" hvor de får profilert seg til en bredere målgruppe, økt samarbeid med andre aktører i næringslivet, og at de får en økt forståelse for konkurrentenes hverdag og utfordringer. Det er også svært interessant at de selv har sett den heldige effekten av at konkurrenter samarbeider med hensyn til økt kunnskap og konkurransekraft. Gjennom intervjuene med bedriftene var det også svært få som hadde noen negative erfaringer å nevne som en effekt av dette samarbeidet. Med dette kan man konkludere med at TIM alliansen så langt har båret frukter for medlemsbedriftene og næringslivet i regionen.

5.6 Traineene og deres nytte av TIM

Dette avsnittet er basert på traineeundersøkelsen utført av Marit Dahle, Gro M. Grimsrud og Ingrid C. Holthe i rapporten "Bosettingsvirkninger av regionale trainee-program", derfor er nytten traineene oppgir basert på regionstraineer fra hele landet. Siden fellesnevneren for mange av regionstraineene er at de er i samme alder, samme livssituasjon og at mange av dem gjerne trekker tilbake til sine hjemtrakters traineeprogram, vurderes denne dataen som relevant også til TIM traineene. TIM var en av de ni ordningene som var med i denne undersøkelsen. Her gis et bilde på hva som kjennetegner den typiske traineekandidaten og hvorfor de søker en slik stilling, samt at det går nærmere inn på hvilken nytte traineene får av en slik periode.

5.6.1 Traineeene og hvorfor de søker

De fleste traineeene er mellom 25-30 år, har nylig avsluttet studiene, eller har maksimalt jobbet i to år etter endte studier. I følge rapporten er det sytti prosent av traineeene som har utdannelse på masternivå, og de mest vanlige fagretningene er ingeniørfag, økonomi og samfunnsfag. I de ni traineeprogrammene som ble undersøkt viser tallene en jevn kjønnsfordeling mellom traineeene.

Traineeene svarte at det var ikke det å få en traineestilling i seg selv som var mest forlokkende, men at en slik stilling gir en tryggere og mindre brå overgang fra studiene ved at man går inn i en lærlingrolle i bedriftene. I tillegg var eventuelle kursopplegg tilknyttet traineeordningen, og rotasjonen mellom bedriftene positivt. De fleste svarte at den viktigste faktoren for at de søkte traineestillingen var å få en relevant jobb. Førti prosent svarte også at lokaliseringen var like viktig som selve jobben siden de var bestemt på hvilket sted de ønsket å bosette seg. Rapporten viser til at tre firedeler av traineeene hadde en form for tilknytning til regionen, og at litt over halvparten hadde vokst opp i regionen. En annen viktig årsak til at traineeene søkte var at bedriftene i ordningen var attraktive og ville gi dem en god start på karrieren.

5.6.2 Traineeenes nytte av en traineeperiode

Den viktigste nyttefaktoren for traineeene er at de får en solid og trygg start på karrieren, og litt over halvparten av traineeene mener at den forventningen er innfridd (av disse fremheves spesielt svarene fra TIM og to andre traineeordninger). De fleste (86%) av traineeene så på minst en av de tre bedriftene de hadde vært innom som attraktive fremtidige arbeidsgivere, og mange så på det å få jobbe i et flerkulturelt miljø (der det finnes) som svært positivt. Traineeene svarte mer variert på hvor interessante oppgaver de fikk, men det var 70% som svarte at de fikk oppgaver tilpasset deres kompetanse.

I følge rapporten er det 82% av kandidatene som ble tilbudt fast jobb etter traineeperioden, enten direkte fra en av medlemsbedriftene eller i en av bedriftene i næringsmiljøet som kandidatene selv mener er en direkte årsak av at de har vært med i traineeordningen. 20 % av disse har takket nei på grunn av et bedre tilbud et annet sted. Det bør nevnes at TIM ikke er med på denne sistnevnte

beregningen i rapporten på grunn av manglende data. Data som foreligger i dag er at det er per 2011 ansatt 19 traineer gjennom TIM, 7 har fullført perioden og blitt ansatt i en av bedriftene.

Kurstilbudene traineene får i løpet av perioden er et stort pluss for traineene, da disse ofte er i tilknytning til en utdanningsinstitusjon, som Høgskolen i Molde, og er faglig tunge kurs som er fine å ha på CVen. I rapporten er svarprosenten fra TIM traineene 100% fornøyd med det faglige utbyttet av kursopplegget.

Det sosiale aspektet er også av stor nytte, svarer mange av traineene i denne undersøkelsen, og de fleste ser verdien i nettverksbygging på både det sosiale og faglige plan. Mange har også holdt kontakten utover traineeprosjektet, på tvers av bransjer og bedrifter. Rapporten konkluderer med at traineene ser ut til å være svært fornøyd med traineordningene siden bare 1 av 200 respondenter angret på sitt valg å om starte som trainee.

Som nevnt innledningsvis er informasjonen i dette kapitlet hentet primært fra TIM organisasjonen selv, samt at noe data fra rapporten fra Ideas2evidence er benyttet. Denne dataen anses her som relevant og anvendbar også for TIM alene, selv om den bygger på svar fra ni regionale traineeprogram og deres traineer. Forhåpentligvis har dette kapitlet klart å gi lesere en god oversikt over hva TIM alliansen er og hva deres hensikt med organisasjonen er, samt hva som karakteriserer traineene og deres valg av karrierevei.

6. Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere og drøfte de funnene som er gjort gjennom intervjuene og annen datainnsamling. Oppgavens mål er å finne ut hvorfor noen av TIM alliansens bedrifter lykkes i rekrutteringen og andre ikke. Basert på informasjonen som har kommet frem i intervjuene med de seks utvalgte bedriftene, vil det bli foretatt en vurdering og fortolkning av resultatene. Kapitlet er delt inn i fire deler. Det vil først bli gitt en forklaring på hvordan bedriftene er rangert ut fra to suksessfaktorer som blir presentert nedenfor. Deretter kommer en gjennomgang av intervjuene hvor de viktigste likhetene og forskjellene er tatt med, hvor hver bedrift av anonymitetens hensyn blir omtalt som bedrift A, B, C, D, E og F.

Det vil komme frem hvem som lykkes mer med rekrutteringen enn andre og hvilken innstilling de har til TIM alliansen med utgangspunkt i data fra intervjuene. Til slutt vil disse bli diskutert og satt i sammenheng med Porters diamantmodell og allianseteorien til Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) presentert i kapittel 2 ovenfor.

6.1 Rangering ut fra rekrutteringstall

For å gi lesere en forståelse for hvilke kriterier og hvilket resonnement som er brukt for å rangere bedriftene i forhold til hvor vellykket de har vært med rekrutteringen, blir det gitt en presentasjon av dette før selve intervjuene blir drøftet. Jeg vil likevel poengtere at en slik rangering ikke er foretatt for å gjøre noen bedrifter "dårligere" enn andre, og sier ikke noe om hvor vellykket bedriften er generelt i forhold til rekruttering. Denne rangeringen er ment for å gi en indikasjon som kan være til hjelp i analysen nedenfor. Det er viktig å forstå at hvor vellykket man er med rekrutteringen gjennom TIM blir påvirket av mange faktorer, som for eksempel at man prioriterer andre rekrutteringskanaler, hvilken bransje man opererer innenfor, merkenavn, profilering, og størrelse på selskapet. Disse faktorene blir ikke gjennomgått i denne oppgaven på grunn av begrenset tidsbruk og relevans, men bare nevnt i korte trekk der dette er naturlig.

Rangeringen er foretatt ut fra rekrutteringstall fra TIM administrasjonen. Det er tre faktorer som er tatt med:

1. Antall traineer som har vært innom og som har avsluttet traineeprosjektet
2. Antall traineer som har vært innom totalt (inkludert de som er der i dag)
3. Antall traineer som har blitt fast ansatt

Først ble rangeringen basert på prosenten ansettelse ut fra antall traineer som har vært innom bedriften, men det vil gi et mer riktig og rettferdig prosenttall å sammenligne ansattprosenten i forhold til de som har avsluttet traineeprosjektet sin. Dette fordi det gir en indikasjon på resultatet etter endt periode. Denne faktoren er kalt *Suksessfaktor 1*. Samtidig er det nyttig å ha en faktor på hvem som har hatt flest traineer innom bedriften, siden dette i seg selv gir en indikasjon på hvor attraktive bedriftene er og hvor aktive bedriftene selv er i TIM

rekrutteringen. Derfor har jeg også tatt med hvor mange traineer bedriftene har hatt innom i denne rangeringen. Denne er kalt *suksessfaktor 2*. Nedenfor kommer en beregning av disse to faktorene.

Suksessfaktor 1 = Ant. ansettelser / Ant. traineer innom bedriften og endt traineeløp

Suksessfaktor 2 = Ant. Traineer innom totalt fra 2007 – d.d.

Som en kommentar til suksessfaktor 2 burde denne nok ha tatt hensyn til det faktiske behovet i hver enkelt bedrift, men siden dette ikke foreligger i detalj, antar jeg ut fra inntrykket jeg har fått gjennom intervjuer og TIM administrasjonen, at behovet ikke er fullt dekket i noen av bedriftene og derfor kan sammenlignes i sin helhet.

	Antall traineer ansatt	Antall traineer endt traineeløp	Suksessgrad 1	Suksessgrad 2
Bedrift A	1	2	50 %	5
Bedrift B	1	3	33 %	6
Bedrift C	0	1	0 %	3
Bedrift D	1	2	50 %	4
Bedrift E	0	4	0 %	4
Bedrift F	2	4	50 %	6

Figur 6.1 Beregning og presentasjon av suksessgrad 1 og suksessgrad 2

Ut fra Figur 6.1 er det nærliggende å si at bedrift A, D og F er de som er mest vellykket siden de har ansatt halvparten av de som har vært innom og gjennomført traineeprosessen, noen som er en god prosentandel. I tillegg ser vi at de har hatt ganske mange traineer innom totalt som indikerer at de er aktive i TIM og fremstår som attraktive arbeidsgivere. Likevel er det hensiktsmessig å gå litt nærmere inn på disse to faktorene for å se om denne antagelsen endrer seg. Hver av disse faktorene er vektet likt og rangeringen av bedriftene er foretatt på følgende måte:

- Hver faktor har en total poengsum på 21, hvor den med høyest faktor får utdelt 6 poeng, den nest høyeste får utdelt 5 poeng, og så videre ned til den som har lavest faktor får utdelt 1 poeng.

- Dersom noen har lik faktor blir totalen av poengene delt på antall med samme faktor. For eksempel vil en delt førsteplass mellom to bedrifter gi 5,5 poeng til hver $((6+5)/2)$.
- Totalt poeng utdelt er derfor 42, hvor 21 skal være fordelt på hver av faktorene.
- Den totale poengsummen til bedriftene ut fra disse to faktorene bestemmer deres plass i rangeringen.

Nedenfor følger en oversikt over poengene til bedriftene:

Plass	Suksessfaktor 1			Suksessfaktor 2		
	Faktorpoeng	Rangering S1	Poeng pr. bedrift	Faktorpoeng	Rangering S1	Poeng pr. bedrift
1	$(6 + 5 + 4)/3$	Bedrift A, D, F	5	$(6+5)/2$	Bedrift B og F	5,5
2						
3				4	Bedrift A	4
4	3	Bedrift B	3	$(3+2)/2$	Bedrift D og E	2,5
5						
6	$(2 + 1)/2$	Bedrift C og E	1,5	1	Bedrift C	1

Figur 6.2 Illustrasjon av poengberegning i suksessfaktor 1 og 2.

Figur 6.2 ovenfor viser en illustrasjon på hvordan jeg har kommet frem til poengene gitt til bedriftene ut fra de to suksessfaktorene. Nedenfor følger en oversikt over total poengsum til bedriftene ut fra hver faktor og den totale rangeringen til bedriftene.

	Poeng S1	Poeng S2	Total poeng	Rangering
Bedrift A	5	4	9	2. plass
Bedrift B	3	5,5	8,5	3. plass
Bedrift C	1,5	1	2,5	6. plass
Bedrift D	5	2,5	7,5	4. plass
Bedrift E	1,5	2,5	4	5. plass
Bedrift F	5	5,5	10,5	1. plass

Figur 6.3 Total poengsum for hver suksessfaktor og total rangering.

I figur 6.3 ser vi at både bedrift A og F fortsatt er av de som er mest vellykkede, med 1. og 2 plass. Ut fra suksessfaktor 1 var disse også tilsynelatende best, sammen med bedrift D, ut fra en ansettelsesgrad på 50%. Bedrift D er her kommet ned på en 4. plass på grunn av at det store antallet traineer Bedrift B har hatt inne gav dem et forsprang på suksessfaktor 2. Bedrift B og D har derfor byttet plass ut

fra den første antagelsen. Bedrift C og E er her rangert dårligst, siden de ikke har noen ansettelser og er av de med minst besøk av traineer, av de seks utvalgte bedriftene. Igjen er det på sin plass å presisere at dette er kun en måte å rangere bedriftene på ut fra den måten jeg har vurdert det som mest rettferdig og hensiktsmessig ovenfor oppgavens tema, og ikke nødvendigvis den riktigste i forhold til hvilken bedrift som er mest vellykket i selve TIM samarbeidet. Dette er kun basert på de tall TIM administrasjonen har registrert og må ikke tolkes som en vurdering av de respektive HR avdelingene i bedriftene.

Med denne rangeringen i bakhodet tar vi nå fatt på gjennomgangen av intervjuene. Det er nettopp på grunn av denne delen at jeg har valgt å rangere bedriftene slik som presentert ovenfor, da det vil kunne være til hjelp når vi skal diskutere informasjonen vi får i intervjuene. I intervjusammendragene nedenfor har jeg lagt inn hvilken rangering bedriftene har fått for at det skal være enklere for leseren.

6.2 Gjennomgang og analyse av intervjuene

For å få en oversikt over den viktigste informasjonen som ble anskaffet gjennom intervjuene blir det nedenfor gitt en beskrivelse av intervjuenes oppbygging. Intervjuene ble organisert og planlagte som det er beskrevet i del 2.2.1, og det vil derfor ikke bli gitt en nærmere beskrivelse av selve prosessen her. I stede vil denne delen fokusere på selve informasjonen som ble uthentet gjennom intervjuene. Intervjuene var delt inn i tre deler; bakgrunnsinformasjon, hoveddel, og en avsluttende del. Hoveddelen er den viktigste i forhold til selve analysen da den tok for seg bedriftens forhold til TIM, om det påvirket forholdet til konkurrerende bedrifter, og spørsmål rundt rekrutteringsstrategi. Denne vil derfor bli viet mest oppmerksomhet i denne delen av oppgaven. Den første delen blir nevnt i et kort avsnitt for å få en oversikt over bakgrunnsinformasjonen til bedriftene og den siste blir presentert både fordi den gir nyttig informasjon og fordi det gir et helhetsinntrykk av hele intervjuet. Se vedlegg 2 for intervjuguide.

6.2.1 Bakgrunnsinformasjon

Den første delen av intervjuet tok for seg bakgrunnsinformasjonen til bedriftene og intervjuobjektet. I alle seks bedriftene er intervjuobjektet enten ansatt i HR avdelingen eller har en lang fartstid i selskapet. Noen er også bedriftens representant i TIM ordningen. Respondenten i to av bedriftene har vært ansatt i 1-2 år, og kan derfor lide av å ikke ha nok kunnskap om tidligere traineer som har vært innom og bedriftens "TIM historikk", men dette har de selv opplyst om, og skaffet til veie nødvendig informasjon fra sine kollegaer. Alle respondentene vurderes derfor som godt rustet til å gi god og utfyllende informasjon om temaet.

Alle bedriftene er i privat sektor. Bedriftene har enten hovedkontor i Molde, eller er en stor nok organisasjon til at det vil føles som en solid arbeidsgiver, med mellom 200 og 300 ansatte. De fleste bedriftene har også solide merkenavn, i alle fall i det lokale miljøet. Noen av de har nok litt sterkere merkenavn enn andre og kan i tillegg skilte med internasjonale karrieremuligheter, som kan bidra til at de fremstår mer attraktive i arbeidsmarkedet, men siden en stå stor del av de regionale traineene på landsbasis trekker til regionen på grunn av beliggenhet fremfor internasjonale karrieremuligheter, vil jeg ikke tro at denne faktoren er avgjørende. Disse forholdene vurderes alt i alt til at bedriftene stiller relativt likt i konkurransen for de riktige hodene.

6.2.2 Hoveddel

I denne delen av intervjuet var fokuset på bedriftenes forhold til TIM og hvilken praksis de har i forhold til rekrutteringen i selskapet, som for eksempel mottagelse av nyansatte. Denne delen av intervjuet var delt opp i fire underkategorier og nedenfor blir det gitt et sammendrag av besvarelsene til de seks bedriftene med de mest relevante opplysningene.

Bedriften og TIM

Bedrift A	Bedriften har vært medlem siden 2007 og ønsker fortsatt medlemskap fremover. Ser på TIM som et svært positivt tiltak både for profilering og rekruttering. Fornøyde med resultatet selv om bare én trainee har blitt ansatt. Konkurransforholdet til andre bedrifter har blitt styrket gjennom samarbeidet, og man har lært at det er lite hensiktsmessig å "stjele" andres kandidater. Ulempen er når man bruker
--------------	--

	<p>mye ressurser på opplæring av traineer som ender opp hos konkurrenten. Spesielt er risikoen for dette stor dersom man har traineene den første perioden.</p> <p>(2.plass)</p>
Bedrift B	<p>Bedriften har vært medlem siden 2007 og ønsker å fortsette medlemskapet. Ble medlem pga. en filosofi om at "sammen er vi sterke" mht. både rekruttering og profilering. Veldig fornøyd med resultatet og har ansatt to traineer. Skulle gjerne ha åpnet for flere profiler. Mener konkurransesituasjonen mellom de like bedriftene har blitt styrket av TIM, men at de bransjene som det ikke finnes så mange bedrifter innenfor lider av at det er vanskelig å få til en perioderulling innenfor samme bransje, og på denne måten kan "miste" kandidater.</p> <p>(3.plass)</p>
Bedrift C	<p>Bedriften har vært medlem siden 2007 og vil fortsette medlemskapet fremover. Ble med for profilering og rekruttering. Er fornøyd med samarbeidet, men skulle gjerne hatt flere traineer inne. De har per i dag hatt en trainee inne.</p> <p>Mener samarbeidsbedriftene har blitt mer beviste på en "felles tankegang" og på denne måten har styrket hverandres forståelse. Ulempen er når man bruker ressurser på opplæring som man ikke får nytte av hvis kandidaten ikke blir ansatt.</p> <p>(6.plass)</p>
Bedrift D	<p>Ble medlem i 2007 og vil fortsette fremover på grunn av godt tiltak for profilering. Hovedgrunn for å bli med var stort behov for sivilingeniører. Veldig fornøyd med resultatet. Mener at TIM var starten på et nytt og godt samarbeid mellom de tekniske bedriftene i regionen hvor gjensidig forståelse er et nøkkelord. Ingen ulemper ved TIM i forhold til konkurransesituasjonen.</p> <p>(4.plass)</p>
Bedrift E	<p>Bedriften har vært medlem siden 2007 og vil fortsette fremover. Fornøyd med de tre kandidatene som har vært innom, men ikke veldig fornøyd med resultatet siden de ikke har ansatt noen. Mener dette er på grunn av at det er få andre bedrifter i samme bransje i TIM. Er litt usikker på spørsmål rundt konkurransesituasjonen, men tror ikke dette har noen påvirkningskraft verken i ene eller andre retningen.</p> <p>(5.plass)</p>
Bedrift F	<p>Bedriften har vært medlem siden 2007 og vil fortsette fremover. Ble med på grunn av at dette virket som en god rekrutteringskanal. Fornøyd med kandidater, resultatet og at TIM er godt organisert. Ser ingen ulemper vedrørende konkurransesituasjonen.</p> <p>(1.plass)</p>

Figur 6.4 Bedriften og TIM

Her ser vi at de fleste bedriftene er enige i mye av det som blir spurt om og har mer eller mindre samme synspunkt både på TIM samarbeidet og resultatene de har skapt. Alle bedriftene har vært medlem siden 2007 og har derfor vært med fra starten av og sett utviklingen frem til nå. Dette var også bevisst fra vår side ved utvelgelse av bedrifter siden det gir best grunnlag for sammenligning. Det var også

samtligte bedrifter som opplyste at de ble med på grunn av at TIM var en god kanal for profilering og rekruttering. Alle bedriftene, men unntak av bedrift E, er fornøyde med resultatet. Dette til tross for at bedriften har hatt 4 kandidater innom. Bedrift D for eksempel har også hatt 4 kandidater innom og opplyser at de er fornøyde, selv om heller ikke de har ansatt noen. Dette skyldes sannsynligvis bare at bedriftene har forskjellige mål og forventninger knyttet til TIM. Likevel kan man si at det er en generell enighet i at TIM har fungert bra så langt og at de aller fleste er fornøyde med resultatene.

I forhold til konkurransesituasjonen opplyser fire av bedriftene at de synes samarbeidet mellom bedriftene har blitt styrket og at de har oppnådd en økt gjensidig forståelse. To bedrifter ser ingen effekter på konkurransesituasjonen, og den ulempen som blir nevnt er at man løper en risiko ved å bruke mye tid og penger på opplæring av traineene i den perioden de er stasjonert i en bedrift, og ikke får noe igjen for dette hvis traineen ikke blir ansatt og i stede går til konkurrenten med denne kompetansen. Alle bedriftene oppgir at de vil fortsette medlemskapet fremover.

Rekruttering gjennom TIM

Bedrift A	Har hatt behov for 7, tilbudt én trainee fast ansettelse, men ingen ansatt. De er fornøyde med de fire traineene som har vært innom, men etterlyser faste rutiner for når de kan tilby fast stilling, da de har opplevd at andre bedrifter kommer de i forkjøpet på dette og ikke følger de reglene som er satt i TIM. Har inntrykk av at traineene har høye lønnsforventninger. (2.plass)
Bedrift B	Har behov for to traineer stort sett hele tiden, har hatt seks innom og har ansatt to. Svært fornøyde med kandidatene. Vil ha en ryddigere rekrutteringsprosess i forhold til tydelige rutiner for når man kan ansatte. (3.plass)
Bedrift C	Har hatt én trainee inne men ikke ansatt noen. Vet at de må bli flinkere til å bruke tid på TIM og prioritere dette som en rekrutteringskanal. (6.plass)
Bedrift D	Har hatt fire traineer inne og har ansatt én, men han sluttet etter 1,5 år. De er svært fornøyde med alle kandidatene og oppgir at de har lykket 100% i forhold til egne ønsker om rekruttering. Eneste minus var en språkbarriere ved den ene kandidaten som krevde litt ekstra tid. (4.plass)
Bedrift E	Har hatt fire traineer innom og er fornøyde med disse, men skulle gjerne hatt flere. Bedriften oppgir at de synes det er vanskelig å finne riktig kompetanse gjennom TIM pga. at bedriften er eneste aktør i bransjen i TIM samarbeidet. (5.plass)

Bedrift F	Har hatt seks traineer innom og har ansatt to. De har hatt traineer hver periode. Bedriften mener TIM burde åpnet for "direkterekruttering", altså å kunne gi fast ansettelse med en gang til en av bedriftene. (1.plass)
-----------	---

Figur 6.5 Rekruttering

Som vi ser i figur 6.5 er det varierende hvor mange traineer og ansettelser bedriftene har hatt og det er også varierende hvordan de ser på rekrutteringsprosessen. Noen er fornøyde med å ha hatt traineer innom, mens andre helst vil se de faste ansettelsene før de blir helt fornøyde. To av bedriftene påpeker spesielt at rutinene rundt når man kan tilby fast stilling må bedres. Dette gjelder bedrift A og B som begge har hatt mange traineer innom (fire og seks), men ansatt bare 0 og 2 av disse. Dette tyder på at de gjerne ville tilby flere av sine traineer en fast stilling, en at en annen av bedriftene i traineerulleringen har kommet dem i forkjøpet. De bedriftene som ikke har opplevd dette av forskjellige årsaker, nevner naturligvis ikke denne mangelen i intervjuet heller. Bedrift E påpeker at de synes det er vanskelig å delta fullt ut i rulleringsordningen siden de er eneste bedrift i bransjen som er med i TIM og derfor er det vanskelig å finne andre rulleringsbedrifter som matcher både traineenes ønsker og kompetanse. Bedrift F foreslår, som eneste bedrift, at TIM burde åpnet for at man kunne rekruttert direkte til en av bedriftene slik at man unngikk "ventingen" på den riktige kandidaten gjennom rulleringen med de andre bedriftene. Dette ville i så fall gjøre at TIM ville skille seg ut fra mange av landets regionale traineeordninger og resultater på en slik endring har jeg ikke lykkes i å finne dokumentasjon på. Om dette er en mulig løsning for TIM i fremtiden gjenstår å se, men jeg vil tro at en slik løsning ville gi færre positive effekter på konkurransesituasjonen og samarbeidet bedriftene i mellom. I tillegg ville kanskje en del av traineene se på dette som negativt siden de ikke vil få den kompetansen og bransjeforståelsen de vil gjennom en rullering. Men her er det jo mulig at det går an å finne en todelt løsning hvor bedriftene og traineene kan skreddersy løsninger for den enkelte kandidat.

Rekrutteringsstrategi

Bedrift	Er aktiv på bedriftspresentasjoner og bruker yngre ansatte til dette. Synes rekruttering av utenlandske kandidater kan være risikofylt siden de ofte vil dra hjem (viser til erfaring med
---------	---

A	dette). Er aktiv i Ikuben som er et annet regionalt rekrutteringstiltak. Ser at Ikuben er en utfordring for TIM. (2.plass)
Bedrift B	Er aktiv på bedriftspresentasjoner og bruker traineer til dette. Vil at bedriftspresentasjonene skal representere TIM og ikke enkeltbedriftene. Medlem i Ikuben fordi andre bedrifter er det. Bruker andre rekrutteringskanaler på internett og aviser. (3.plass)
Bedrift C	Er aktiv i bedriftspresentasjoner. Er medlem i Ikuben, og bruker mye tid og ressurser på annen rekruttering som annonsering på internett og i aviser. (6.plass)
Bedrift D	Er aktiv i bedriftspresentasjoner. Er fornøyd med egen innsats for rekruttering og sier at det er "få som gjør mer enn oss" for rekrutteringen. (4.plass)
Bedrift E	Er aktive på bedriftspresentasjoner. Mener selv de "ikke gjør nok på rekrutteringsfronten så lenge de ikke lykkes", men de bruker mye tid på annonsering uten å få en god match på kandidater. (5.plass)
Bedrift F	Er aktive på bedriftspresentasjoner. Mener de kunne vært flinkere på å prioritere rekruttering. Er medlem i Ikuben og bruker andre kanaler. (1.plass)

Figur 6.6 Rekrutteringsstrategi

Som vi ser i figur 6.6 er samtlige av de seks bedriftene aktive i forhold til bedriftspresentasjoner og utdanningsmesser som foregår på høyskoler og universiteter, og det generelle inntrykket jeg sitter igjen med etter intervjuet er at de fleste ser verdien av å delta på disse som TIM, at profileringen av medlemsbedriftene bør foregå gjennom TIM, og at bedriftene ikke stiller "som seg selv" på disse aktivitetene. Av de seks bedriftene er det kun bedrift E som ikke er medlem i Ikuben. Når jeg spør om bedriftene tror Ikuben kan ha en uheldig effekt på TIM, svarer noen at det kan føre til forvirring blant søkere og en slags konkurrering mot seg selv i forhold til ressursbruk på rekrutteringstiltak. Samtidig svarer de fleste at det er slik i en liten region som Molde at når mange bedrifter er med vil det kanskje være dumt å ikke være med, i fare for å ikke bli sett av kandidatene, og for å bli oppfattet som at man ikke vil støtte opp for det lokale fellesskapet.

Alle bedriftene bruker alternative rekrutteringskanaler gjennom annonsering på internett og i aviser. Men når jeg foretar et søk på Finn.no og i Nav sin stillingsdatabase, finner jeg bare henholdsvis fem og fire stillinger utlyst. I tillegg er det bare to av de seks bedriftene som har lagt ut disse annonsene. Jeg gjør et søk i jobb basen til Romsdals Budstikke og Sunnmørsposten for å se om det er noen annonser i de lokale avisene, og her finner jeg bare én annonse lagt ut av en av

de samme bedriftene som også er aktive på Finn.no. Et søk i jobb basene til Dagens Næringsliv og Aftenposten ble også utført uten å finne noen stillinger fra bedriftene innen kategoriene ingeniøryrker, maritim, olje/gass, og offshore. I tillegg gjorde jeg et søk i Norges største studentmagasin Kaleidoskopet, og her har ingen av de seks bedriftene i TIM ordningen profilert seg verken som arbeidsgiver eller gjennom jobbannonser. Faktisk er ingen av medlemsbedriftene i hele TIM ordningen presentert her, og heller ikke TIM selv som en egen arbeidsgiver. Alle søkene er foretatt 18.04.12 og jeg viser til referanselisten for link til de forskjellige nettstedene. Med tanke på at bedriftene har et stort behov etter arbeidskraft, og selv mener de er flinke til å annonsere, synes jeg det er rart at man ikke kan finne flere stillingsannonser der ute. Dette kan jo være fordi jeg har søkt et tidspunkt hvor behovet er lavere enn normalt, eller at søket har foregått på media som ikke har vært prioritert fra bedriftenes side. Men jeg vil tro at bedriftene er bevisste på at annonsering denne tiden av året er svært viktig for å nå frem til avgangstudentene som nå er på utkikk etter jobb. Gjennom dette søket har jeg dekket de kanalene som bedriftene oppgav som alternative kanaler på intervjuene og vil si at det er bemerkelsesverdig at bare to av de seks bedriftene som etterspør arbeidskraft er å finne på alle disse svært relevante kanalene. Jeg vil i tillegg nevne, uten å spesifisere bedrift i fare for å røpe anonymiseringen, at de to bedriftene som har annonser der ute er blant de som er rangert i det øvre sjiktet i denne oppgaven.

Mottagelse og opplæring av nyansatte

Bedrift A	Bedriften sier de ikke har et godt system for mottagelse, og har ikke et mentorprogram. Avdelingsleder fungerer som veileder. Nye kandidater er seks uker på verksted og er godt mottatt av kandidatene. Noen kandidater har etterlyst mer utfordring. (2.plass)
Bedrift B	Bedriften er fornøyd med systemet for mottagelse og opplæring. Kandidater kommer til klargjort pc, blir sendt på et todagers kurs med system- og produktinnføring. Kandidatene blir gitt en omvisning på fabrikken, og blir med i en fadderordning. Gode tilbakemeldinger fra kandidatene. (3.plass)
Bedrift C	Bedriften er ikke fornøyd med sitt interne opplegg. Før hadde de en intern skole som for tiden ikke praktiseres. Kandidatene får ikke en egen veileder eller mentor, og kan nok oppleve hverdagen som litt hektisk og at de selv må ta styringen for egen hverdag. (6.plass)
Bedrift D	Bedriften ser på samarbeidet med Molde Næringsforum som et godt opplegg for traineene, og at de blir fulgt opp fra dem fra start til slutt. De har ikke et eget program for nyansatte,

	men viser til gode tilbakemeldinger fra traineene på at de fører seg ivaretatt. (4.plass)
Bedrift E	Bedriften har ikke et eget mentorprogram men har etablerte mottagelsesrutiner for nyansatte som alle får en å forholde seg til. Gode tilbakemeldinger fra kandidatene. (5.plass)
Bedrift F	Bedriften har et mottagelsesprogram for kandidatene og de får utnevnt en fadder, men sier at programmet har forbedringspotensiale. Generell tilbakemelding er at kandidater er fornøyde, men det er ikke foretatt en konkret evaluering på dette internt. (1.plass)

Figur 6.7 Mottagelse og opplæring av nyansatte

Det er varierende hvordan opplærings- mottagelsesrutinene for nyansatte er i de forskjellige bedriftene. Noen har en godt etablert opplegg, mens andre ikke er fornøyde med de rutinene som er for dette. Likevel har de fleste bedriftene fått et generelt inntrykk av at traineene og andre nyansatte er fornøyde. Noen bedrifter har valgt å fokusere på å inkludere nyansatte, spesielt da traineene, i den tekniske og industrielle delen av bedriften i opplæringsperioden, siden spesielt ingeniører har gitt tilbakemelding om at dette er svært nyttig og lærerikt. Andre fokuserer på en mer ryddig og strukturert start på arbeidshverdagen i form av tilrettelagt arbeidsplass, klargjort pc, og andre forhold som har en direkte effekt på førsteinntrykket. Det som er verdt å merke seg her er at bedrift F, A og B, som er rangert på de tre beste plassene, er de som har et system og rutiner for mottagelse av nyansatte. Selv om bedrift A ikke er fornøyde med sitt eget system forteller de at de har en fadderordning og at traineene får seks uker på verksted som en del av opplæringen. Bedrift B oppgir at de har et godt system for mottagelse med både kursing og klargjort arbeidsplass, og bedrift F viser til et fungerende mottagelsessystem og en fadderordning. Bedrift C som er rangert på 6.plass oppgir at de ikke har et slikt system og at kandidatene lett kan oppfatte den første tiden som hektisk og ustrukturert. Dette kan tyde på at den første tiden traineene har i bedriften og hvordan de blir tatt imot er avgjørende for valget om arbeidsgiver de tar senere.

6.2.3 Avsluttende del

Den siste delen av intervjuet var en åpen del hvor respondentene kunne komme med tilleggstanke i forhold til TIM samarbeidet, om de ville at TIM bør fortsette, og eventuelt om det var noen endringer som burde gjennomføres. I tillegg ble de spurt om det var noe mer de mente ville være relevant for oppgavens

problemstilling. Problemstillingen ble her gjentatt for å hjelpe intervjuobjektet på vei. Nedenfor er en oversikt over innspill som kom i denne fasen av intervjuene:

Bedrift A	Respondenten spør en brytningstid i TIM i tiden fremover og henspeiler til at noen av bedriftene har ytret frustrasjon over manglende resultater og tviler på TIM som en god rekrutteringskanal. Bedriftene må være motiverte og ha troen på TIM for at alliansen skal lykkes. Bedriften er med pga at TIM er en rekrutteringskanal som ikke koster all verden og sammenligner med en annonse i DN. De presiserer et svært sterkt ønske om å ha tydelige rutiner hvor TIM administrasjonen sender ut skriftlige brev til bedriftene om når de kan gi kandidater tilbud, slik at situasjoner hvor bedrifter "sniker" seg til å tilby faste stillinger uten at de andre bedriftene vet om det oppstår. I tillegg råder de andre bedrifter til å fokusere på å ha spennende prosjekter å involvere traineene i fra dag 1, sende de på kurs, arrangere turer og gi dem ansvar. Det er det de vil ha! (2.plass)
Bedrift B	Respondenten mener bedriftene burde vært flinkere til å bruke TIM til profilering. De presiserer også et ønske om en ryddigere prosess for ansettelse. De ønsker også å utvide ordningen til å ha et bredere profilspekter. Til slutt presiseres det at TIM er et kjempebra tiltak og at det kan bli for mye med både Ikkuben og IngeniørMolde, det er viktig å ha fokus og ikke for mange baller i luften samtidig. (3.plass)
Bedrift C	Ser på TIM som nyttig og bra, men at bedriftene er for passive. Ønsker at TIM skal åpne for fast ansettelse og direkte inn til bedriften. (6.plass)
Bedrift D	Synes TIM er bra men liker ikke den siste endringen om at det skal åpnes for mer utenlandsk arbeidskraft siden de har lykkes med rekrutteringen på hjemmemarkedet. Vil fortsette å kun ha fokus på ingeniører, men vil at bedriftene skal være mer åpne mht fagbakgrunn innen ingeniøryrker, og viser til at bedriftene nøler med å ansette gode kandidater. Poengterer at NAV Aures tar seg av rekruttering av de andre yrkesgruppene. (4.plass)
Bedrift E	Mener TIM bør fortsette men at det bør åpnes for andre yrkesbakgrunner og spesielt økonomi. Det må være jobbmuligheter for samboere og ektefeller også. Det tilføyes også at de ønsker en ryddigere prosess rundt ansettelsesrutiner og viser til noen tilfeller de har mistet kandidater ved at andre bedrifter har tilbudt fast stilling før det har vært lov. (5.plass)
Bedrift F	Mener TIM burde åpne for direkte rekruttering til enkeltbedriftene. Synes TIM er et veldig bra tiltak og rådgir andre bedrifter til å få kandidatene rett inn i produksjon og at kurs og for eksempel off-shore turer blir oppfattet som attraktivt hos kandidater. (1.plass)

Figur 6.8 Tilføyende kommentarer fra bedriftene – avsluttende del

I denne delen av intervjuet var det mange av respondentene som "løsnet" litt og hadde mye på hjertet i forhold til hvordan TIM kunne forbedres og hva de mente andre bedrifter burde fokusere mer på, i tillegg til hva de selv kunne bli flinkere på i forhold til å benytte seg av TIM. Dette forteller meg at det er en iver der for TIM, i

alle fall blant de seks utvalgte bedriftene som er intervjuet her, noe som er viktig for at TIM skal fungere fremover. Samtidig kom det frem under intervjuene at mange av bedriftene etter hvert har begynt å se på TIM som en profileringskanal mer enn en rekrutteringskanal, siden resultatene sett i antall hoder har vært noe dårlige.

Et annet viktig element jeg har merket meg er at det er ganske spredte meninger om hvordan TIM skal driftes og hvilke rammeverk som skal gjelde. Med dette sikter jeg for det første til at noen bedrifter ønsker å utvide ordningen til å gjelde for andre yrkesgrupper, mens andre vil ha full fokus på ingeniører. For det andre er det noen bedrifter som ønsker å åpne for fast ansettelse med en gang, mens andre bedrifter vil at dette skal være en tradisjonell traineeordning. Og til slutt at noen bedrifter er misfornøyde med rutinene rundt ansettelsesprosessen, og ønsker en forbedring der. Dette er tre viktige faktorer som må jobbes med av TIM alliansen for å finne den beste løsningen for alle. Her er det også nærliggende å tro at kanskje ikke alle blir helt fornøyd, men at man i alle fall har tatt det opp og diskutert det, og vurdert muligheten for å foreta individuelle vurderinger. Det ser ikke ut til at rangeringen har noe å si i denne sammenhengen siden både de som er rangert høy og de som er rangert lavt ønsker en eller annen form for endring i rutiner og rammeverk for TIM. Forklaringen på dette er sannsynligvis at TIM fortsatt er et "ungt" tiltak og fortsatt er i en slags etableringsperiode, for å finne ut hva som er beste tilpasning for bedriftene og som gir beste resultater.

Et annet spørsmål bedriftene bør stille seg er hvor strategisk det er å satse på både TIM, Ikuben og IngeniørMolde. Selv om disse skiller seg fra hverandre på noen måter, er de alle tre kanaler for både profilering og rekruttering. Kanskje man risikerer å konkurrere mot seg selv ved å være med på alt, eller kanskje er det viktig for å være like synlige som konkurrentene? Dette er spørsmål jeg ikke kommer til å fordype meg i videre i denne oppgaven, men det er interessant å gjøre seg noen tanker rundt dette, som jeg også håper bedriftene vil gjøre for å finne den beste løsningen for seg og klyngen vi har i Molderegionen.

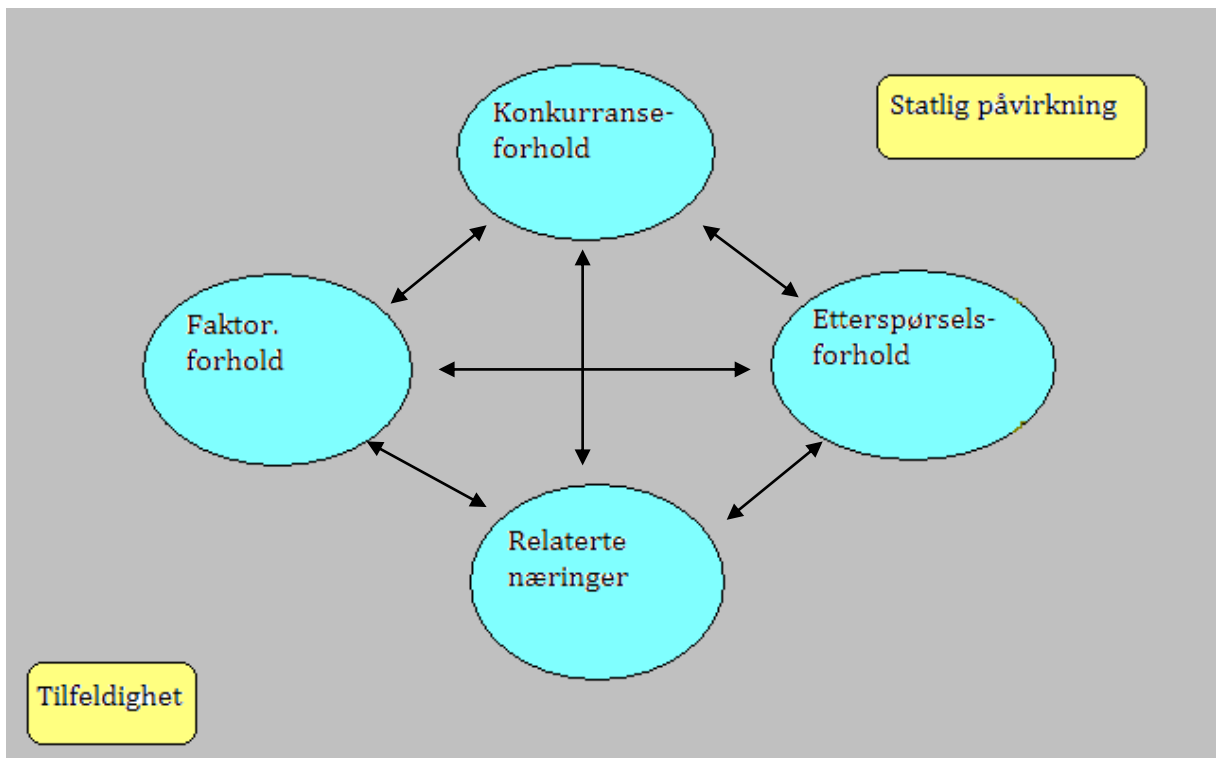
6.2.4 Oppsummering så langt i analysen

Vi har nå hatt en gjennomgang av hvordan rangeringen er foretatt og hvilken plassering bedriftene har fått ut fra to suksessfaktorer. Videre har vi hatt en gjennomgang av intervjuene ut fra tema, og etter hvert tema har vi diskutert og sammenlignet funnene. Disse er også forsøkt å sett i sammenheng med rangeringen for å se om det er noen trender som utmerker seg.

Ut fra bakgrunnsinformasjon om intervjuobjekt, sted for hovedkontor og organisasjonsstørrelse, og merkenavn, ble bedriftene vurdert til å ha relativt like forutsetninger for å skaffe de riktige hodene. Alle bedriftene har vært medlem av TIM siden oppstart i 2007 og stiller derfor likt i forhold til erfaring med ordningen. Alle oppgir at de stort sett er fornøyd så langt, og at det har hatt heldige effekter på konkurransesituasjonen ved å ha skapt gjensidig forståelse og samarbeid. En ulempe som blir nevnt er at man løper en risiko for å lære opp kandidater som senere vil bli ansatt hos konkurrenten. I forhold til rekrutteringen kommer det opp flere ønsker til endringer, som at ansettelsesrutinene må skjerpes, at man bør åpne for flere yrkesbakgrunner, og at det bør åpnes for direkte ansettelse med en gang. Om dette er hensiktsmessig og hva som eventuelt er den beste løsningen blir opp til TIM selv å finne ut av, siden historisk data på slike endringer ikke finnes. Alle bedriftene oppgir at de er aktive på rekrutteringsaktiviteter i regi av TIM, og at de benytter andre kanaler på nett og i aviser. Resultat på søk på de mediene som ble oppgitt viste derimot at det kun var to av de seks bedriftene som har profilert seg og annonsert i disse mediene. Angående mottagelse av nyansatte kan det virke som, ut fra rangeringen, at etablerte rutiner for mottagelse, opplæring og kursing skaper et godt førsteinntrykk hos kandidatene, og fører til at de velger disse bedriftene. Denne antagelsen blir forsterket av at bedriften med lavest rangering oppgir at de ikke har rutiner for mottagelse og at kandidatene kan oppfatte den første tiden som hektisk. Den avsluttende delen av intervjuet gav et inntrykk av at alle bedriftene har en iver for samarbeidet, men at det har blitt mer en profileringskanal enn en rekrutteringskanal. Bedriftene er også relativt uenige i måten samarbeidet skal driftes på, spesielt i forhold til målgruppe og ansettelsesrutiner. TIM har kun eksistert i 5 år og er på mange måter i etableringsfasen, derfor kreves det at bedriftene jobber med å finne den optimale løsningen.

6.3 Analyse av næringsklyngen i Møre og Romsdal med utgangspunkt i Porters "Diamantmodell"

Dette delkapittelet gir en analyse av næringsklyngen i Møre og Romsdal med utgangspunkt i Michael Porters "diamantmodell" som ble presentert i kapittel 2. Det er hensiktsmessig å få et bilde av hvordan næringsklyngen i regionen er bygget opp for å lettere kunne sette seg inn i bedriftenes situasjon i forhold til oppgavens tema. Modellen bygger rundt fire faktorer; *konkurransforhold*, *etterspørselsforhold*, *relaterte næringer* og *faktorforhold*. Den inkluderer også *statlige reguleringer* og *tilfeldigheter*, men det vil ikke tas i betraktning utover det som er naturlig i denne oppgaven. Alle disse faktorene må være til stede, og det må være et godt samspill mellom disse for å skape et godt klyngemiljø. Et godt samspill mellom disse faktorene bidrar til at aktørene i klyngen må yte sitt beste, som igjen bidrar til positive strømninger i forhold til konkurranse og utvikling. Det vil i denne delen av oppgaven bli foretatt en analyse av disse fire faktorene i klyngemiljøet i Molde, relatert til de seks bedriftene vi her har tatt for oss. Denne analysen er basert på egne tall og resonnement ovenfor, rapporten skrevet av Benito (et al 2000) ved navn "*Den maritime sektor i Norge sett i et klyngeperspektiv*", samt andre litteraturkilder, og pensumlitteratur som blir referert til underveis. Det er her hensiktsmessig å gjenta modellillustrasjonen fra kapittel 2 for å få en bedre forståelse av teorien.



Figur 6.9 Porters "Diamantmodell"

Michael Porter skriver "Clusters contain one facet of the diamond (related and supporting industries), but are best seen as a manifestation of the interactions among all four facets" (Porter 2000, 258). Det han mener her er at selv om klyngen i en næring egentlig hører hjemme i den siden av diamanten som her er kalt *relaterte næringer*, så kommer den best til uttrykk ved å se på samspillet mellom alle sidene i diamanten. Det er interaksjonen mellom disse som skaper klyngen og gjør den levende. Porter skriver at "A cluster may thus be seen as a system of interconnected firms and institutions whose value as a whole is greater than the sum of its parts" (Porter 2000, 259). Ut ifra Porters syn om at det er samspillet mellom disse faktorene som er avgjørende for å ha en godt fungerende klynge, skal vi nå se nærmere på de seks bedriftene i TIM og klyngen i Molde.

I denne oppgaven kunne man ha gått inn i hver enkelt bedrifts situasjon for de fire sidene i diamanten, for å få en detaljert analyse (og i det tilfellet ville det vært mer hensiktsmessig å benytte videreutviklingen av "diamantmodellen" som er kjent som *Porters five forces*). Dette ville imidlertid blitt for tidkrevende, og heller ikke mest relevant i forhold til problemstillingen. Man kunne også tatt for seg kun TIM organisasjonen og drøftet situasjonen i forhold til andre lokale og regionale aktører

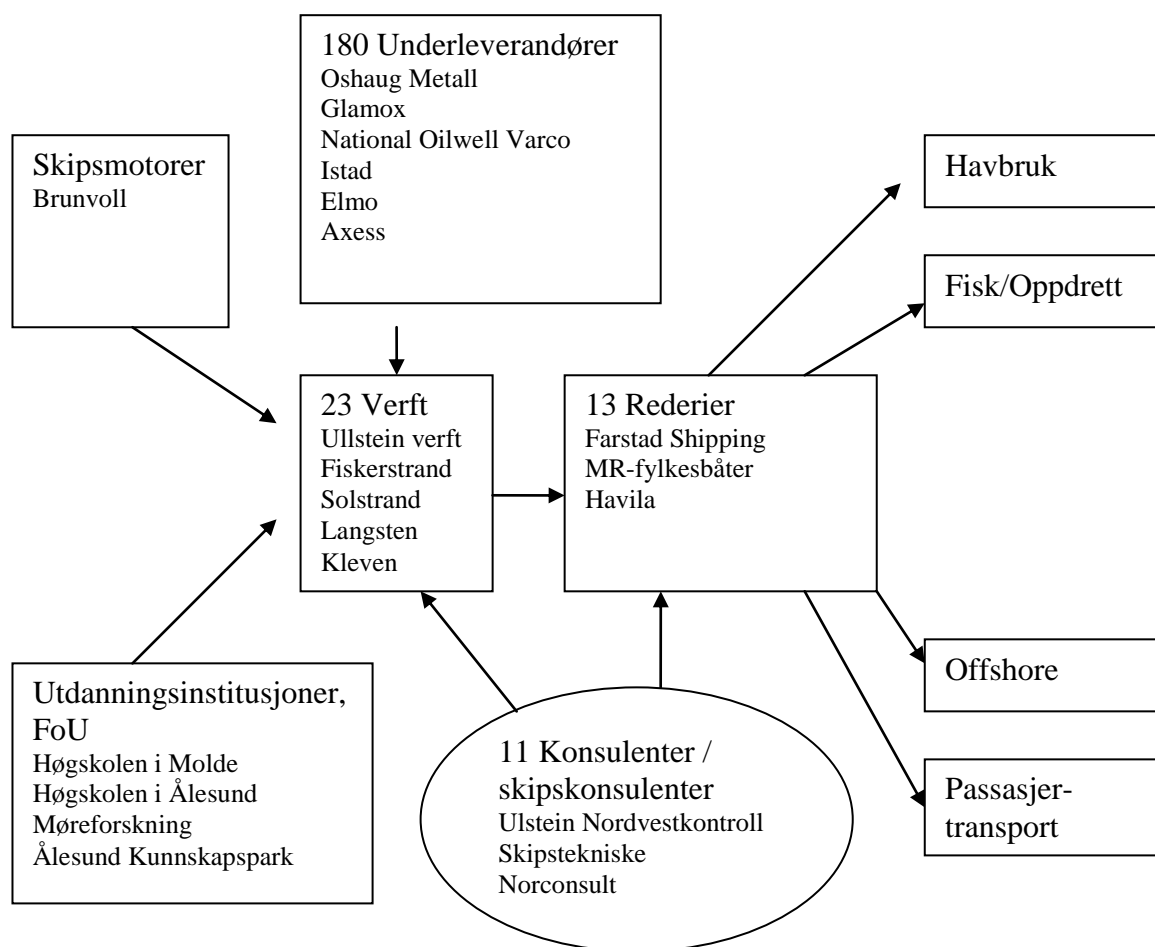
som jobber målrettet med rekruttering og profilering av bedrifter, som for eksempel Ikuben, Ikvinner og Ingeniør Molde. Men denne innfallsvinkelen kunne føre til at viktig informasjon om de seks bedriftene ovenfor ville blitt oversett. Ut fra dette resonnementet vil jeg i stede for å ha en "enten eller"-holdning, forsøke å diskutere den generelle klyngesituasjonen for de seks bedriftene i TIM, og trekke ut viktige faktorer i forhold til rekruttering gjennom TIM alliansen.

6.3.1 Konkurransforhold

Konkurransarenaen inkluderer, ifølge Porter, *strukturen* og *strategien* til bedriftene, samt *rivaliseringen* imellom dem (Porter 1990). Sagt på en annen måte er både oppbyggingen og organiseringen av bedriftstrukturen, hvilken strategisk tilnærming de velger, og hvilket forhold de har til konkurrentene avgjørende for konkurransesituasjonen. Ut fra dette ser vi at det er både interne og eksterne faktorer som påvirker bedriftenes posisjon i konkurransemarkedet, og at både små og store avgjørelser vil kunne ha en påvirkning. Hvordan dynamikken fungerer og hvilke konsekvenser de forskjellige avgjørelsene vil ha er ofte vanskelig å forutse. Disse baseres derfor gjerne på erfaringstall og antagelser om hva som teoretisk vil gi den beste konkurransesituasjonen. Men siden en konkurransesituasjon ofte endres, ofte på grunn av en endring i en eller flere av de tre andre sidene i diamanten, kan det være vanskelig å spå fremtiden for bedrifter.

Struktur

Figuren nedenfor er en bearbeidelse og utvidelse av figuren hentet fra boken "Et verdiskapende Norge" (Reve og Jacobsen, 2001). De endringene som er gjort er at her er flere av bedriftene som er medlem av TIM-ordningen representert.



Figur 6.10 En oversikt over det maritime miljøet i Møre og Romsdal

I figuren ovenfor ser vi strukturen i det maritime miljøet i Møre og Romsdal. Verftene mottar varer og kompetanse fra både direkte leverandører som Brunvoll, underleverandører av skipsutstyr som Glamox og NOV, og utdanningsinstitusjoner som Høgskolene i Molde og Ålesund. Verftene leverer til rederiene, som igjen leverer til næringer innen havbruk, fiskeri- og oppdrett, offshore og passasjertransport. I tillegg er det skipskonsulenter og andre konsulenter som leverer rådgivende tjenester til verftene og rederiene.

Den maritime næringsklyngen i Møre og Romsdal er nest størst i Norge, og kan i følge en rapport fra Vestlandsrådet (Høgestøl og Ryssevick 2010) skilte med en omsetning på 77 milliarder kroner, en verdiskapning på 19 milliarder kroner og å ha 18000 personer ansatt. Mange av aktørene har stor grad av internasjonal aktivitet, og mange har hovedkontor i regionen.

Strategi

I følge Benito (et al. 2000) eksisterer det ingen dominerende strategi i den maritime sektoren i Norge, men poengterer at de fleste strategiene for økt lønnsomhet er enten kostnadsreduksjon og/eller økt kunde verdi. Dette gjelder da spesielt for rederier og skipsverft, mens resten av skipsfarten har en tendens til å satse mer på innovasjon og vekst i utlandet. Slike strategier innenfor innovasjon og utvikling er generelt vanlig i den maritime sektoren, men Benito (et al 2000) viser til at det er overraskende lite samarbeid mellom FoU-institusjoner og den maritime sektoren, og stiller spørsmål ved om dette kan føre til at aktørene kan slite med å følge utviklingen. På en annen side argumenterer han for at den sterke kundefokuseringen kan føre til at de likevel kan klare å holde følge med og tilpasse seg etterspørselen i markedet fremover.

Rivalisering

Rivalisering er et av de viktigste fenomenene i en næringsklynge. Rivalisering mellom aktørene bidrar til et kontinuerlig fokus på utvikling og konkurransekraft, for å oppnå eller opprettholde en god posisjon i markedet. Når aktører ser at en aktør gjør en stor satsning, som for eksempel samarbeid med en ny kunde eller en FoU institusjon, må de gjøre noe tilsvarende for å ikke bli forbigått. Benito (et al, 2000, 116) skriver at "Rivalisering på hjemmebane medfører stort press til forbedringer og innovasjon i konkurransen mellom de nasjonale konkurrentene". Med andre ord kan man si at aktørene i den maritime klyngen i Møre og Romsdal har et gjensidig press på hverandre som fører til kostnadsreduksjoner og kvalitetsforbedringer hos den enkelte aktør. I tillegg må de yte den beste servicen for å holde på den felles kundegruppen. For å oppnå dette blir det skapt nye produkter og prosesser, og man ser en slags kjedereaksjon av effekter som stimulerer til et kollektivt utviklende konkurransemiljø for hele klyngen.

Denne rivaliseringen i det lokale hjemmemarkedet kan ha en uheldig effekt på aktørene som ønsker å etablere seg i det internasjonale markedet. Benito (et al, 2000) forklarer at et hjemmemarked med høy konkurranseintensitet kan gjøre det vanskelig å bygge seg opp lokalt, for så ekspandere til andre land. Dette kan nok på mange måter være tilfellet i Møre og Romsdal, for de mindre bedriftene og for de som ikke er etablert i utlandet allerede. Jeg vil også anta, uten å ha gjort noe

nærmere undersøkelse her, at konkurransemarkedet i de øvrige delene av Norge kan være minst like vanskelig å etablere seg i som å gå internasjonalt. Bakgrunnen for denne antagelsen er at det er mange sterke maritime klynger nedover hele vestlandet, og langs hele kysten av Norge, så konkurransen er (ikke overraskende) enormt stor i et land med så lang kystlinje.

6.3.2 Etterspørselsforhold

Etterspørselen er avgjørende for hvordan aktørene og klyngen vil utvikle seg. Ved et høyt etterspørselsnivå på hjemmemarkedet, kan dette påvirke aktørenes evne til å etablere seg i utlandet. Kvaliteten på etterspørselen har også mye å si. Hvis kundene stiller høye krav og "tidsriktige" krav til aktørene vil det stimulere til økt fokus på forskning og utvikling, som igjen vil styrke aktørene i den internasjonale arenaen. Hvis kundene derimot ikke har høye krav får dette en motsatt virkning. Den internasjonale etterspørselen har også mye å si for utviklingen, siden den maritime sektoren er i høyeste grad en global sektor med kunder, leverandører, produsenter og forbrukere over hele verden. Verdenshandelen er i stor grad avhengig av skipsfart for å holde vareflyten i gang, og handelen er styrt av landenes økonomi. På denne måten har konjunktursvingningene i markedet mye å si for den internasjonale etterspørselen.

6.3.3 Relaterte næringer

Relaterte næringer inkluderer leverandører av varer og tjenester som er nødvendige i hovednæringen. I den maritime sektoren er nettverket av relaterte næringer stort, og det er viktig å ha et bilde på alle disse støttende organisasjonene og industriene for å forstå sammenhenger i markedet. De relaterte næringene er viktige siden de er med på å danne grunnlaget for god vekst og utvikling i hovednæringene. Porter (1990) forklarer at et konkurransefortrinn i en næring vil også kunne gi landets andre næringer konkurransefortrinn, siden de produserer produkter som er etterspurt og viktige for både innovasjon og internasjonalisering. Samtidig vil en god kobling mellom hovednæringen og de relaterte næringene føre til økt konkurransekraft for bedriftene i de relaterte næringene også, og vi ser at det her er et gjensidig samspill hvor vekst i hovednæringen fører til vekst i den relaterte næringen og motsatt. Michael Porter kaller egentlig denne siden for "related and supporting

industries”, og gir derfor en forklaring på konkurransefortrinn hos både leverandørsiden (supporting industries) og på de relaterte næringene. Nedenfor kommer en nærmere drøfting om hver av disse.

Konkurransefortrinn hos leverandørene

At leverandørene har konkurransefortrinn er nyttig for de næringene som mottar deres varer og tjenester, og bidrar til å skape konkurransefortrinn i hovednæringen. Årsaker til dette er i følge Porter (1990) at det oppstår effektiv, rask og tidlig ressurstilgang. Når leverandørene til en næring har fokus på innovasjon, utvikling og kundeservice vil de sannsynligvis kunne tilfredsstille kravene om nye og moderne løsninger som er nødvendige for at hovednæringen skal ha et konkurransefortrinn. I en næringsklynge, som da inkluderer både hovednæringer og relaterte næringer, vil et slik samspill være svært effektivt både på grunn av geografisk beliggenhet og at mange av aktørene har en gjensidig interesse for å bygge næringen videre. Dette vil jeg tro er tilfellet i Møre og Romsdals, og i Molde, med mange store og små bedrifter som har gjensidig interesse for felles vekst.

I følge rapporten til Benito (et al, 2000) er det 85 % av aktørene i den maritime sektoren som oppfatter sin egen sektor som sterk både internasjonalt og nasjonalt. Dette kan tyde på at den Norske næringen ser på leverandørene sine som solide og godt etablerte i hele markedet, og det gir gode fremtidsutsikter for bransjen. I rapporten fremgår det at leverandørene oppfattes å gi god tilgang på både ny og komplementær kunnskap, og at de er effektive i forhold til egenproduksjon. På en annen side viser den til at noen aktører synes de norske leverandørene ikke leverer god nok kvalitet på varer og tjenester. Den overordnede konklusjonen er likevel at den maritime sektoren er fornøyd med sine Norske leverandører.

Konkurransefortrinn hos andre relaterte næringer

At et land har flere internasjonalt konkurransedyktige næringer fører ofte til at andre relaterte næringer også får et konkurransefortrinn (Porter, 1990). En relatert næring mener Porter (1990) er de næringene som deler aktiviteter i verdikjeden til hovednæringen, og de næringene som kan levere komplementære varer og

tjenester til industrien. Felles aktiviteter kan foregå i flere ledd, som for eksempel i utvikling, produksjon, distribusjon og markedsføring. Et eksempel kan være en FoU institusjon som samarbeider og bidrar til ny vitenskap på disse områdene. Dessverre er det i følge rapporten til Benito (et al, 2000) bare 20% av de maritime aktørene som har et etablert samarbeid med en FoU institusjon, hvor skipsindustrien har en høyere andel enn skipsfarten. Dette vil kunne bli en utfordring for den norske maritime sektoren i fremtiden.

6.3.4 Faktorforhold

I denne siden av diamanten er det produksjonsfaktorene som hører hjemme. Det vil si de ressursene som er nødvendige for å kunne konkurrere i en industri. Som nevnt i kapittel 2, har Porter (1990) delt produksjonsfaktorene inn i fem ressursgrupper, hvor god tilgang på disse vil være kostnadsbesparende for bedriftene. Disse ressursgruppene vil bli gjennomgått i korte trekk nedenfor.

Ressurser

Menneskelige ressurser: Her er alt fra arbeidstid, antall ansatte, lønnsnivå og ikke minst kompetansenivå på både ledelse og ansatte. Videre kan denne ressursen deles inn i både faggrupper, kompetansenivå og hvilken avdeling de hører hjemme i, men dette blir mer på et organisasjonsnivå og vil ikke bli videre drøftet her. Det som er verdt å merke seg sett i lys av oppgavens tema er at det er tilgangen på høyt utdannet arbeidskraft som er den viktigste kriteriet for hvor de maritime aktørene velger å lokalisere seg (Benito et al, 2000). For klyngen i Molde og Møre og Romsdal, er det en betydelig fordel å være lokalisert på samme sted, siden det er attraktivt for høyt utdannede å etablere seg i et område med høy teknologisk kompetanse og fokus på utvikling, som da gjerne oppstår i farvannet av et høyt konkurransenivå.

Fysiske ressurser: Tilgang på fysiske ressurser som vann, land og mineraler er ofte avgjørende, spesielt for teknologibedrifter. Klimaet og geografisk beliggenhet er også eksempler på fysiske ressurser som kan spille en rolle for suksessen. Vann er naturligvis en svært viktig ressurs i den maritime sektoren, siden den gir tilgang på havneområder, fiskeområder og er kilde til mesteparten av kraftproduksjonen som blant annet trengs på fabrikkområdene. Geografisk beliggenhet både i forhold til å være attraktiv for de riktige menneskelige

ressursene, og i forhold til avstand til leverandører spiller en viktig rolle. Og faktisk avstanden til andre land er også viktig, spesielt i skipsfarten. Her er Norge på mange måter heldige i forhold til at det er relativt kort vei både til land i Europa og i USA og Canada, hvor mye av den maritime handelen og industrien har sine knutepunkter. Selv om Norge ligger utenfor hovedhandlesårene mellom disse to kontinentene har vi andre fordeler som enormt stor tilgang på land, vann, olje, og fisk, i tillegg til at vi har en av verdens mest stabile økonomi. Avstanden er også betydelig i forhold til hovedhandlesårene mellom Asia og Midtøsten, men tross dette har vi altså klart å få et godt fotfeste på verdensmarkedet. Det hadde vært interessant å drøfte videre om samspillet mellom det norske og det internasjonale markedet i den maritime sektoren, men dette vurderes til å ha mindre betydning for oppgaven og avsluttes derfor her.

Kunnskapsressurser: Denne ressursen inkluderer både statlige og private institusjoner innen FoU, som sitter på kunnskap innen teknologi, vitenskap og marked. Eksempler på slike institusjoner er høyskoler og universiteter, SINTEF, statistisk sentralbyrå, og DNV. Innen den maritime sektoren er for eksempel Møreforskning, MARINTEK og NTNU sentrale kunnskapsressurser. Interesseorganisasjoner som Norges Rederiforbund er også med på å danne dette kunnskapsnettverket. Her ser vi igjen at nettverket mellom bedrifter, organisasjoner og institusjoner i sektoren er sentral i utviklingen av en næringskonkurranseskraft.

Kapitalressurser: Å ha tilgang på nok kapital er avgjørende for at en industri skal overleve, og her er Norge i en svært heldig posisjon og spesielt i forhold til maritim aktivitet. Fiske og offshoreindustrien har gitt oss mye kapitalressurser som også er de viktigste bidragsyterne til at vi er et økonomisk sterkt land. Oslo Børs er verdensledende på innen shippingbørs, og andre institusjoner som banker og forsikringsselskaper har spesialprogrammer som går på den maritime sektoren. Den lange erfaringen disse støtteinstitusjonene har gjort seg har også bidratt til at også de har sentrale posisjoner i det internasjonale bank- og forsikringsmarkedet (Benito et al, 2000).

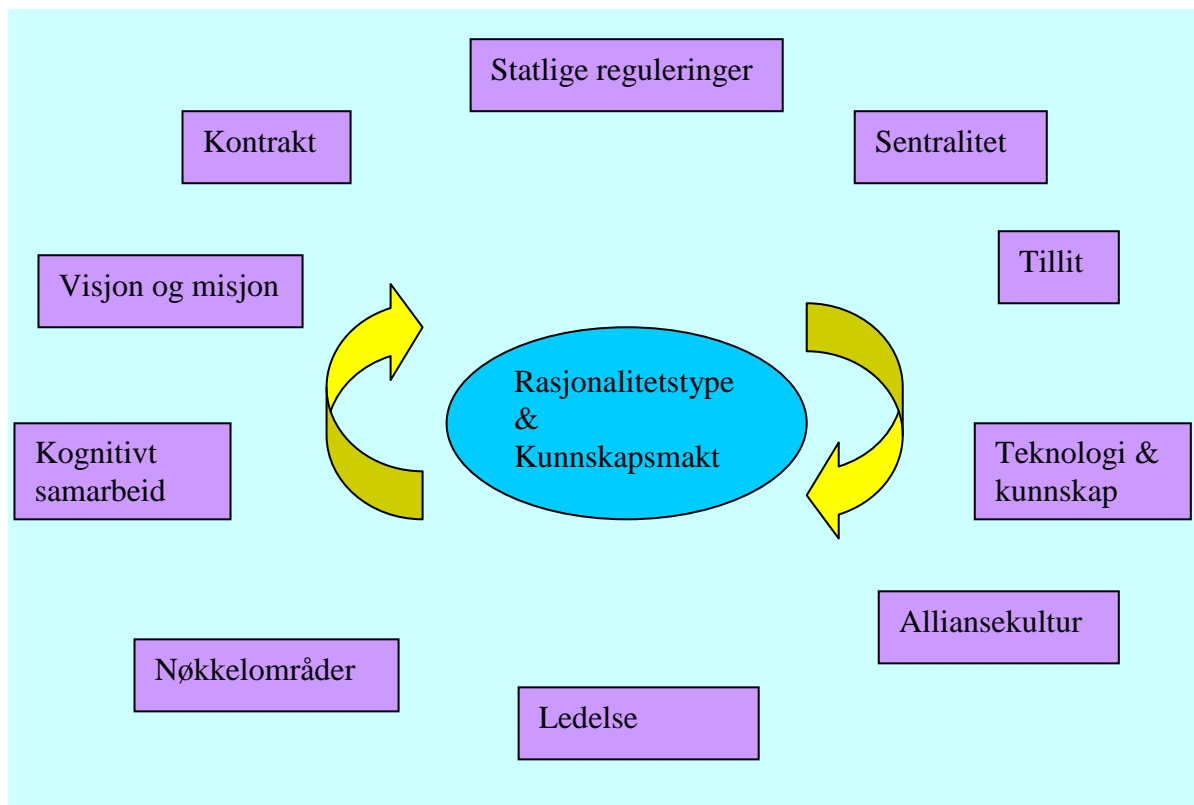
Infrastrukturelle ressurser: Infrastrukturen i et land og i en region har også mye å si for om en industri kan bli vellykket. Infrastrukturelle ressurser kan være kollektivtransport, post, kommunikasjonssystemer, system for helsesektoren, og kommunale og statlige tilrettelegginger for at det skal være et attraktivt og trygt

sted å bo. For den maritime sektoren, og da spesielt for skipsfarten, er ikke de så avhengige av infrastrukturelle ressurser som mange andre sektorer. Ett eksempel på hva som er viktig i forhold til infrastruktur i den maritime sektoren er at havneområdene er vedlikeholdt og følger krav og retningslinjer fra statlige reguleringer. Et annet eksempel er at veinettet er tilstrekkelig utbygd for eventuell transport av varer og tjenester fra leverandører som ikke kommer med skipstransport. I tillegg er det viktig at kommunikasjonsteknologien er god nok til å ha en effektiv kommunikasjon med kontakter i hele verden. Sett i en næringsklynge som den vi har i Molde er det naturligvis viktig at det regionale kollektive nettverket er bra utbygd med buss, taxi og flyplass. Det å ha en flyplass på Årø svært viktig for en by som Molde. I tillegg er det naturligvis viktig å ha gode hotelltilbud i forhold til å kunne ta imot samarbeidspartnere.

Som en oppsummering til disse faktorforholdene kan man si at et land eller en region kan oppnå konkurransefordeler ved å ha høy tilgang på disse ressursene dersom de er sett på som lavkostnadsressurser eller dersom de er av en svært god kvalitet. I tillegg er det viktig å presisere at det Porter mener med faktorforhold ikke bare er selve tilgangen på disse ressursene, men også grad av ressursutnyttelse. Det hjelper ikke å ha rik tilgang på gode ressurser, hvis man ikke evner å utnytte og foredle disse på en god og lønnsom måte.

6.4 Analyse av TIM organisasjonen med utgangspunkt i Pitsis, Kornberger og Cleggs Allianseteori

Den siste delen av analysen tar utgangspunkt allianseteorien til Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) som ble introdusert i kapittel 2. Hovedpoenget til forfatterne av denne modellen er at det er selve samspillet mellom aktørene i en allianse som er avgjørende for å få til et vellykket og velfungerende samarbeid. Dette illustrerer de i sin modell med to byggesteiner som sirkulerer rundt to kjernefaktorer, rasjonalitetstyper og kunnskapsmakt. I kapittel 2 ble det gitt en gjennomgang av de ti byggesteinene som er nødvendig for å få til dette samspillet mellom aktørene i en allianse, og i dette kapitlet vil disse byggesteinene bli belyst med hensyn til TIM organisasjonen. Før vi starter gjennomgangen er det nyttig å ta en ny kikk på modellen:



Figur 6.11 Ti grunnsteiner i en allianse (Pitsis, Kornberger og Clegg, 2004)

I modellen ovenfor ser vi disse ti byggesteinene som alle, ifølge teorien, er avgjørende for et godt samspill i en allianse, og at de sirkulerer rundt to kjernefaktorer. Vi skal nå se nærmere på hvordan denne modellen ser ut i TIM alliansen. Det er fornuftig å starte med kjernefaktorene i modellen, da disse danner grunnlaget for hele samarbeidet.

6.4.1 Kjernefaktorer: Rasjonalitetstyper og kunnskapsmakt

Hele modellen starter med disse kjernefaktorene som går ut på hvordan aktørene i alliansen oppfatter at samarbeidet skal fungere. Hvordan maktfordelingen skal være, hvordan alliansen skal organiseres og hvor stor risiko partene skal bære er viktige spørsmål. Dette er faktorer som må etableres i begynnelsen av en allianse, slik at partene blir enige, og at alle opplever alliansen som nyttig, lønnsom og utviklende.

TIM består av 18 medlemsbedrifter hvor styret er øverste maktorgan. Styret består av seks hovedmedlemmer og to varamedlemmer, som alle er representanter fra et bredt utvalg av fagretningene i alliansen. Styret er ansvarlig for å organisere et

årsmøte innen utgangen av februar hvert år. Her er det vedtatt gode rutiner for frister, innkallelse, sakslister, og andre praktiske forhold, og det er styret som er ansvarlig for at dette blir utført. Medlemmene har mulighet til å delta på årsmøtene og alle medlemmene har stemmerett. Ved likevekt har stemmen til styreleder dobbelt betydning. Som en nøytral administrativ part på årsmøtene er TIM administrasjonen ved Molde Næringsforum representert, og har ikke stemmerett. De er der for å ivareta alle medlemmenes interesser og ta hånd om de praktiske forhold rundt TIM. Gjennom dette ser vi at TIM har etablert retningslinjer og regler for både maktfordeling ut fra sine rasjonalitetsoppfatninger av hvordan organisasjonen skal fungere. Det er også nedfelt regler for hvordan eventuelle nye medlemmer skal inkluderes, og når de har opparbeidet seg stemmerett. Kontrakter med forpliktelser ved medlemskap er utformet, og punktlistene over hva som skal gjennomgås hvert årsmøte, og hvem som har ansvar for disse er etablert. Dette er vedtekter og bestemmelser som ble etablert ved oppstart og som har blitt justert underveis ut fra medlemmenes egne ønsker. Om samtlige medlemmer er 100 % fornøyde er vel lite sannsynlig, men det ser ut til at TIM har funnet en organisasjonsmåte som gjør at alle parter ser på medlemskapet som en fruktbar investering.

6.4.2 Ti Byggesteiner

1. Statlig regulering: Statlige reguleringer som lover, regler og retningslinjer er faktorer organisasjoner og institusjoner må forholde seg til. For en organisasjon som TIM kan dette være lover om hvordan for eksempel hvilke egenskaper man har lov å søke etter i en stillingsannonse. Man har for eksempel ikke lov å søke etter spesifikke kjønn, men man kan oppfordre et av kjønnene til å søke. Det samme gjelder for etnisk opprinnelse. Andre reguleringer kan være retningslinjer for kontraktsutforming mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og regelverk for slike samarbeidsallianser. Som nevnt innledningsvis vil det ikke gås nærmere inn på denne faktoren, slik den heller ikke ble gjennomgått i Porters "Diamantmodell". Det som er viktig i denne sammenhengen er å bevisstgjøre at en allianse som TIM har visse rammer de kan operere innenfor, gitt av slike statlige reguleringer.

2. Sentralitet: Her siktes det til hvor sentral hver medlemsorganisasjon er i en allianse. Hvor sentral en aktør er i samarbeidet kan ha mye å si for resultatet for

den aktøren. I TIM er det naturlig å anta at det er de bedriftene som sitter i styret som er mest aktive, og derfor mest sentrale. Av disse er kanskje styreleders bedrift aller mest sentral, uten at dette kan dokumenteres på noe vis. Det som ofte vil skje er et de bedriftene som ikke "brenner" like mye for alliansen, kanskje på grunn av dårlig resultat med rekruttering, vil involvere seg mindre og mindre, og derfor bli mindre sentrale. Dette fører i sin tur til at de vil ha mindre innflytelse på hvordan alliansen skal fortsette å fungere. I denne kategorien er det naturlig å nevne TIM administrasjonen ved Molde Næringsforum som en svært sentral aktør, selv om de ikke har noen direkte makt i alliansen. Dette fordi de er med på alle møter og er ansvarlig for kommunikasjon og koordinering av tiltak som gjøres i TIM. De står sentralt i forhold til hvordan alliansen skal organiseres i praksis.

3. *Tillit*: Denne faktoren bygger på at partene i en allianse må ha en viss grad av tillitt til hverandre for at samarbeidet skal fungere. For å få til dette må forventningene til partene kartlegges i begynnelsen av samarbeidet slik at de andre vet hva de har å forholde seg til. På denne måten vil partene også se om alle handler til de beste for alle. For TIM er denne faktoren veldig viktig, hvor de her samarbeider om å tiltrekke seg de riktige hodene. I intervjuene kom det frem at tre av bedriftene ønsket bedre rutiner rundt ansettelsesprosessen til traineene hvor det skulle komme en skriftlig redegjørelse fra TIM administrasjonen at nå kunne bedriftene tilby kandidaten en fast stilling. TIM har erfart at enkelte medlemsbedrifter har unngått de fastsatte reglene om når man kan ansette en kandidat, og på denne måten kommet de andre alliansebedriftene i forkjøpet om disse kandidatene. Dette er et godt eksempel på hvordan tillitt kan misbrukes og svekkes i en allianse. TIM bør derfor prioritere å bli strengere på denne delen av prosessen, slik at bedriftene får økt tillitt til hverandre som vil føre til et bedre samspill i alliansen. Det er også viktig at bedriftene har en profesjonell holdning internt rettet mot sine alliansepartnere, selv om de er konkurrenter, når traineene er innom bedriften. Hvis traineen skal rullere videre til en av konkurrentene og "tar med seg" inntrykk og holdninger fra den første bedriften, og kanskje forteller dette i sin nye bedrift, vil det kunne oppstå misforståelser og misstillitt mellom bedriftene. Mens hvis bedriftene forholder seg nøytralt og profesjonelt, og ikke snakker negativt om sine samarbeidspartnere, vil dette unngås.

4. Teknologi og kunnskap: Dette er helt klart en faktor som er svært viktig i teknologibedrifter, og spesielt i en næringsklynge som den i Molde hvor konkurransen om den samme kompetansen er høy. For en arbeidsgiver er det viktig å fremstå attraktiv og nytenkende, og gjerne kunne skilte med store anerkjente prosjekter, siden dette tiltrekker ambisiøse og flinke hoder. Som Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) påpeker, er det ofte slik at de beste prosjektene har, og klarer å holde på, de klokeste hodene gjennom hele prosjektfasen. Dette vil i sin tur stimulere konkurranseeffekten siden bedriftene må ha fokus på nettopp dette for å møte kravene til nåværende og fremtidige arbeidstakere. Her er traineene i TIM et godt eksempel på hvordan dette fungerer. De får rullere mellom tre bedrifter og på den måten får de et innblikk i prosjekter, arbeidskultur og karrieremuligheter i bedriftene, for så å velge den de ser på som mest attraktiv. Derfor er det viktig at bedriftene har et profesjonelt system, og klarer å fremstå som attraktive i traineenes øyne, fra første dag, for å være en ønsket arbeidsgiver for traineene i fremtiden. Det er naturligvis ikke alltid bedriften synes traineene matcher sin profil heller, men ut fra dagens arbeidsmarked for ingeniører har jeg valgt å formulere meg som ovenfor. En annen effekt av denne rulleringen på faktoren kunnskap og teknologi, er at traineene tar med seg idéer og kunnskap fra de andre bedriftene som smitter over på de andre. Dette kan jo være både positivt og negativt sett ut fra et konkurranse- og utviklingsperspektiv.

5. Alliansekultur: I en allianse er det viktig at kulturen som eksisterer i de forskjellige medlemsbedriftene ikke skal overføres til alliansen, men at bedriftene heller skal etablere en ny felles alliansekultur. Viktige steg på veien til en alliansekultur er å etablere mål, verdier og visjon for samarbeidet. Dette må gjøres tidlig i etableringen hvor bedriftene eniges om hvorfor og hvordan de skal samarbeide. Ved etableringen av TIM ble det bestemt en arbeidsgruppe som skulle fastsette et rammeverk, og det ble etablert et felles formål med organisasjonen (se under kapittel 3 for mer informasjon rundt dette). Partene ble enige om at TIM skulle føre til økt profilering og markedsføring av næringslivet i Molde, og å tiltrekke seg arbeidskraft med bachelorgrad eller mer, og fortrinnsvis ingeniører. I tillegg ble det utarbeidet presentasjonsmateriale som skulle gi kandidater og næringslivet et inntrykk av organisasjonen. Å skape en

alliansekultur, tar naturligvis tid, men for at alliansekulturen skal bli slik bedriftene ønsker, er det viktig å fastsette slike rammer og felles målsetninger.

6. *Ledelse*: Ledelse er naturligvis en svært viktig del av en allianse. Disse er valgt ut for å lede alliansen mot de mål som er satt. Med denne faktoren er Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) opptatt av at ledelsen er best dersom den består av en ledergruppe som alle har evnen til å lede etter "emotional intelligence" (EQ). Med dette mener de evnen til å forstå og oppfatte følelser i organisasjonen og å lede ut fra dette. I forhold til at ledelsen bør bestå av en gruppe og ikke en enkeltperson, har TIM alliansen gjort det riktig med sine seks medlemmer i ledergruppen. I tillegg er disse valgt ut for å representere et bredt fag- og bransjespekter. Hvorvidt disse aktørene i ledergruppen er valgt ut fra ledererfaring og evne til å lede etter EQ har jeg ikke tenkt å gå nærmere inn på her, men det jeg har merket meg er at lederen av ledergruppen har lang fartstid som leder. Det er derfor naturlig å anta at vedkommende er en dyktig leder og har evnen til å sette seg inn i medlemsbedriftenes situasjon og lede ut fra dette.

7. *Nøkkeldområder*: Med nøkkeldområder, eller key performance areas, menes det områdene som er hovedområder for en organisasjon. For TIM er rekruttering naturligvis en av disse. Ved å definere sine nøkkeldområder, sette mål for disse, og dokumentere utviklingen ut fra måleparametre, vil man utviklingen i alliansen. Hvis man for eksempel setter årlige mål for antall søkere, antall kvalifiserte, og antall ansettelser, vil man på sikt se en utvikling i dette nøkkeldområdet, som da er avgjørende for hvor suksessrik alliansen er. TIM administrasjonen har dokumentert disse rekrutteringstallene fra oppstart i 2007, men hva som har vært målet går ikke tydelig frem. Disse tallene kunne også ha vært bearbeidet slik at man fikk et prosenttall på hvor mange ansatte i forhold til søkermasse hvert år osv, men dette gjøres ikke i denne oppgaven siden det i seg selv ikke er så relevant i forhold til problemstillingen.

8. *Kognitivt samarbeid*: Dette uttrykket henspiller til interne prosesser og læring i en organisasjon. Hvordan læringen og erfaringene som blir gjort gjennom samarbeid mellom individene, blir oppfattet, lagret og benyttet av individene. Denne faktoren inkluderer kunnskapsoverføringen og kommunikasjonen i en

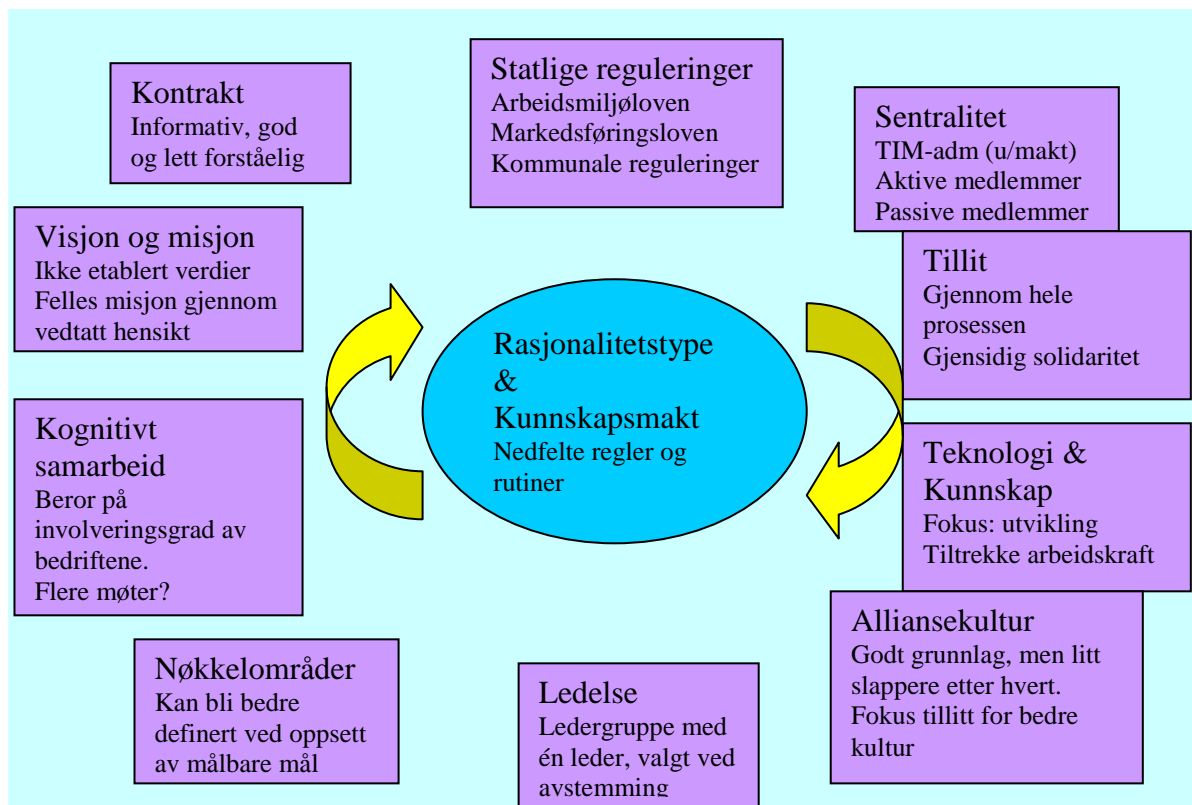
organisasjon, og en bevisstgjøring av denne faktoren er viktig for å få til et godt samarbeid og en god utvikling. For TIM alliansen sitt vedkommende vil det her være avgjørende hvor mye aktørene faktisk involverer seg i alliansen. Hvis de passive medlemmene ikke er til stede og jobber sammen med de andre, vil heller ikke de ta del i denne kunnskapsutvekslingen på samme måte. I stede vil de som er aktive få en fordel ved å ta del i dette. Vi har tidligere vært inne på at det er viktig å lagre data for utviklingen av en slik allianse, og vet at dette til en viss grad blir gjort i TIM, men at det kan bli bedre. Det som i denne faktoren er like viktig er hvordan individene selv har "lagret" sine erfaringer i sin hukommelse, som vil bli brukt som argumenter for fremtidige avgjørelser. Her er alle forskjellige, og oppfatter situasjoner ofte forskjellig. Ut fra dette er det desto viktigere at maktinstansen i TIM består av flere representanter, og ikke en enkelt person, siden det er bedre at avgjørelser baseres på fleres erfaringer og synspunkter. Jeg vil tro at denne grunnsteinen kunne blitt bedre utnyttet ved å ha flere faste møter i TIM, utover det årlige faste årsmøtet i februar.

9. *Visjon og misjon:* Visjon og misjon ble nevnt under punktet om alliansekultur, dette er fordi disse faktorene, sammen med nøkkelområder, henger tett sammen. For når visjonen og misjonen til en bedrift er forankret i nøkkelområdene og i alliansekulturen vil dette gjøre det enklere å konsentrere seg om målene. Dette mener Pitsis, Kornberger og Clegg (2004). Ut fra det materialet jeg har fått tilgang på og ut fra alliansens nettsted, har ikke TIM etablert spesifikke mål, verdier og en visjon, men det har altså blitt enige om en felles hensikt med samarbeidet. Hvorvidt det er nødvendig å fastsette mål, verdier og visjon i en organisasjon som TIM kan helt sikkert diskuteres, men med tanke på det som kom frem i intervjuene om at bedriftene er uenige i hvor fruktbart TIM egentlig har vært, kunne det vært nyttig å ha fastsatt mål som faktisk er målbare for å få en mer konkret og håndfast indikasjon på hvor vellykket alliansen er. Mange vil kanskje argumentere for at det er vanskelig å måle hvor vellykket de er med profilering, kunne man ah utført en survey på skolene med for eksempel 2 års mellomrom, for å se om TIM og bedriftene hadde blitt mer kjent i løpet av de to årene. I forhold til rekruttering kunne man fastsatt mål for antall ansettelser gjennom TIM, og kanskje fordelt på bedriftenes egne mål og forutsetninger. Slike målbare tall kan være nyttige når TIM i fremtiden skal diskutere hvor vellykket alliansen har vært, samt at man kan

gå tilbake og lettere finne ut hva man gjorde riktig og hvor man har forbedringspotensial. Når det gjelder visjon og verdier er kanskje dette mindre viktig, så lenge alliansen har blitt enige om felles hensikt eller misjon med samarbeidet.

10. Kontrakt: En kontrakt mellom partene er naturligvis nødvendig, men det mange allianser gjør feil er å drukne seg i altfor lange kontrakter som blir både tunge og uinteressante å lese for alliansemedlemmene. De leses kanskje av én eller to ansvarlige i hver medlemsbedrift og ikke av andre i organisasjonen. I stede argumenterer Pitsis, Kornberger og Clegg (2004) for å ha mer kortfattede kontrakter som er oversiktlige, og som baseres mer på gjensidig tillitt, forståelse og engasjement til den fastsatte hensikten og målet med samarbeidet. De fortsetter argumentasjonen ved å vise til at de fleste vellykkede allianser har slike forenklete kontrakter. TIM har en enkel og oversiktlig kontrakt som kalles prinsippavtale, som signeres av alle parter, hvor de viktigste punktene er notert. I stede for å skrive alt inn i ett kontraktsdokument, henviser de til tilleggsavtaler som vedtekter i alliansen. Kontrakten dekker nødvendig informasjon om organisasjon og administrasjon av TIM, forpliktelser og retningslinjer i forbindelse med ansettelsesprosessen til traineene, økonomi, taushetsplikt, mislighold av avtalen, samt et punkt om opphør av samarbeidet. Kontrakten er kort, oversiktig og informativ, og består av fire sider.

Vi har nå sett på de ti grunnsteinene, samt kjernefaktorene i midten av Pitsis, Kornberger og Cleggs alliansemodell, og forsøkt å sette dette i lys av TIM alliansen. Som en oppsummering av dette delkapittelet, og for å lettere få en oversikt over teorien i forhold til TIM, er situasjonen for TIM satt inn i modellen nedenfor.



Figur 6.12 TIM alliansen satt inn i figur 6.11

7. Konklusjon

I denne oppgaven ville jeg forsøke å kartlegge årsaker til hvorfor noen bedrifter i TIM lykkes med rekrutteringen av ingeniører, og andre ikke. Jeg valgte å gjennomføre dybdeintervjuer med seks utvalgte bedrifter i TIM, som alle opererer innenfor samme sektor og derfor har behov for samme type kompetanse. Disse seks bedriftene representerer hele suksesskalaen i forhold til rekruttering, og er valgt ut i samarbeid med Molde Næringsforum som har ansvar for den daglige driften og administrasjonen av TIM. For å ha et bredere grunnlag for analysen ble det anvendt klynge- og allianseteori.

Gjennom intervjuene ble det kartlagt hvilken erfaring bedriftene har med TIM og hvilken holdning de har til alliansen. Rekrutteringsstrategi og system for mottagelse og opplæring av nyansatte fikk mye oppmerksomhet i intervjuet siden dette er viktige deler av det å fremstå som en attraktiv arbeidsgiver.

Rekrutteringsstatistikk hentet fra TIM administrasjonen ble brukt for å rangere bedriftene ut fra rekrutteringssuksess. Resultatene av intervjuene og dataene jeg har fått om TIM alliansen ble deretter satt inn i klyngeteori og allianseteori. Porters

”Diamantmodell” ble anvendt for å gi et bilde av hvilket klyngemiljø bedriftene opererer innenfor, som igjen gir et bilde av hvor attraktiv den er for kandidater sett i et perspektiv for faglig utvikling. Pitsis, Kornberger og Cleggs allianseteori ble anvendt for se om hvordan TIM utfyller de ti grunnsteinene for et godt samspill i en allianse. Funn gjort i oppgaven kan oppsummeres i disse hovedpunktene:

7.1 Viktigste funn

Bedriftene er vurdert til å ha relativt like forutsetninger for å tiltrekke seg traineene med bakgrunn i lokasjon, organisasjonstørrelse, merkenavn og karrieremuligheter. Alle bedriftene har vært medlem i TIM siden oppstart.

Alle bedriftene oppgir at de er stort sett fornøyd med TIM prosjektet så langt, samtidig er det flere som har ønsker om betydelige endringer i alliansen. Ønske til endringer er forskjellig mellom bedriftene og de tre viktigste ønskene er:

- At man bør åpne for en bredere fagbakgrunn hos kandidatene for å få inn flere søkere.
- At det bør åpnes for fast ansettelse med en gang traineene er ansatt i ordningen.
- At rutinene for ansettelse bør bli mye tydeligere.

Slike ønsker ser ikke ut til å ha en sammenheng med rangeringen ut fra hvor suksessrike bedriftene er med rekrutteringen. Det er derfor naturlig å anta at dette har mer med generelt spredte ønsker og oppfatninger av hvordan TIM alliansen vil fungere best.

Dette er tre betydelige endringer som bør tas opp i et ekstraordinært møte i alliansen, slik at alle medlemsbedriftene kan være med i avstemminger rundt dette. Det vil være uheldig å vente med disse spørsmålene til neste årsmøte i februar 2013.

Alle bedriftene oppgir at de er aktive på studentmesser og bedriftspresentasjoner, både ved NTNU og andre utdannelsesinstitusjoner. Det er varierende om de ønsker å profilere seg som egen bedrift eller som TIM, men majoriteten ser verdien av å profilere TIM på slike arrangementer.

Alle bedriftene oppgir at de er aktive på annonsering gjennom andre medier. Ved et søk på disse oppgitte mediene var det kun to av samtlige 18 medlemsbedrifter i TIM som hadde annonser for ledige stillinger ute. Disse to bedriftene var rangert i det øvre sjiktet ut fra rekrutteringssuksess gjennom TIM, og er en sterk indikasjon på at synlighet i markedet er svært viktig for å bli sett av fremtidige traineekandidater.

I forhold til rekruttering generelt til TIM er det også bemerket i oppgaven at ved å primært utlyse behov for ingeniører på nettsiden til TIM, kan man muligens få andre gode søkere til å føle seg som andreprioritet, og føre til at de velger å ikke søke på en traineestilling i TIM. Hvilken fremstilling TIM vil ha må alliansen naturligvis selv avgjøre, men det kan være verdt å ta opp til diskusjon om det også er et behov for annen kompetanse i næringslivet i Molde.

Mye tyder på at mottagelses og opplæringsrutinene er avgjørende for hvilken bedrift traineene velger. I dette inkluderes kursing, fabrikk- og offshorebesøk, fadder / mentorordning, og klargjort arbeidsplass. De som er rangert som de tre mest suksessrike ut fra rekruttering har alle godt etablerte rutiner for dette, mens den bedriften som er rangert lengst ned oppgir selv at de har dårlige rutiner og at de første dagene kan oppleves hektiske for nyansatte.

En fordel bedriftene oppgir er at de har opplevd et konkurrerende samarbeid gjennom TIM. Dette innebærer gjensidig forståelse for hverandres utfordringer, samt en gjensidig nytte av hverandres fagkompetanse. Dette er det Porter kaller selvforsterkende konkurransemiljø i sin klyngeteori, hvor samarbeid og konkurranse mellom bedrifter øker kompetanse gjennom rivalisering og kompetanseutvikling.

Bedriftene oppgir også at en samarbeidseffekt er at TIM skaper en felles ånd for å bygge Molde til en by med et pulserende næringsliv og god samfunn. TIM er en arena hvor medlemsbedriftene blir tettere knyttet.

Sett ut fra allianseteorien er de svakeste punktene til TIM *alliansekulturen*. Med dette siktes det spesielt til de tilfeller der en bedrift har kommet en annen i

forkjøpet med å tilby en trainee en fast stilling, før de seks siste månedene hvor dette har vært lov. Dette er uheldig for alliansekulturen og påvirker *tilliten*, som er en annen grunnstein i allianseteorien. Slike tilfeller var det to av de seks bedriftene som nevnte, og som de brukte som eksempler for hvordan ansettelsesrutinene kan bli bedre i TIM. Hvis slike hendelser får lov til å passere vil det føre til ytterligere svekket tillit, og bedriftene kan lett etablere en negativ konkurranse som fører til en ond sirkel i stede for et godt samarbeid. Derfor må TIM administrasjonen ta tak i disse rutinene og sørge for at tilbud ikke blir gitt før de siste seks månedene, og at de aktuelle bedriftene får beskjed om når de kan gi tilbud og kan starte en eventuell ansettelsesprosess på samme tid. Dette er det beste både for traineene og bedriftene, og for den gjensidige *tilliten* og *alliansekulturen* i TIM.

Andre grunnsteiner i allianseteorien som TIM bør rette fokus på er økt *kognitivt samarbeid* ved å ha flere møter og et tettere samarbeid. I tillegg kan det stilles spørsmål til om *sentraliteten* er for skjevt fordelt mellom de passive og de aktive bedriftene. Kanskje vil alliansen bli enda bedre om denne utjevnes noe. Grunnsteiner som *kontrakt, ledelse og teknologi & kunnskap*, ser ut som å være bra og velfungerende.

En viktig tanke her er at både klyngeteorien og allianseteorien fokuserer på *samspillet*, henholdsvis på markeds- og organisasjonsnivå. Dette tyder på at dette er et nøkkelord for å oppnå suksess.

I forhold til TIM fremover har bedriftene fortsatt troen på samarbeidet, men har etter hvert begynt å se på det mer som et profileringsverktøy enn en rekrutteringskanal på grunn av lavere antall traineer enn forventet.

I tillegg er det spredte meninger om hvordan TIM skal driftes fremover: Noen vil åpne for bredere yrkesbakgrunn, mens andre vil ha full fokus på ingeniører. Noen vil åpne for fast ansettelse med en gang, mens andre mener dette vil ta bort poenget med et traineeprogram. Noen bedrifter vil ha bedre rutiner rundt ansettelsesprosessen.

7.2 Avsluttende betraktninger

Denne oppgaven er gjennomført på relativt begrenset tid og det hadde vært interessant å kunne fordypet seg mer i denne problematikken. Metoden som er benyttet har gitt interessant informasjon, og det kunne vært nyttig å kombinere denne informasjonen med en nøyere observasjon av bedriftene i en ansettelsesprosess. I tillegg hadde det vært interessant å intervjuere tidligere og nåværende traineer i TIM. På grunn av den knappe tidsrammen ble det her primært fokusert på intervjuer med bedriftene, samt en spørsmålsundersøkelse utført av Distriktsenteret rettet mot traineer i ni regionale ordninger.

Jeg ser tilbake på arbeidet som faglig nyttig og utviklende for meg selv, men også som et godt bidrag til forskningen som foreligger på feltet, siden det ikke finnes så mye forskning på nettopp dette fra før. Mange av funnene samsvarer med den forskningen som foreligger fra før, som at førsteinntrykk ved mottagelses- og opplæringsrutiner har mye å si for valg av arbeidsgiver.

Selve prosessen med arbeidet har vært ryddig og jeg synes jeg har klart å besvare problemstillingen på en god måte ved å trekke frem forskjeller mellom bedriftene som kan være avgjørende for hvilken bedrift traineene ender opp i. Jeg vet at i en kvalitativ studie som dette er det ikke lett å sette to streker under svaret, i stede kommer man frem til mulige årsaker til et problem gjennom drøfting og sammenligning. Dette mener jeg at jeg har klart på en troverdig måte i denne oppgaven.

Det er mange interessante spørsmål innen regional rekruttering det kunne vært spennende å ta fatt i. Det kunne for eksempel vært interessant og sett nærmere på om inntrykket nyutdannede har av bedriften samstemmer med hvordan bedriftene ønsker å profilere seg. Dette kan gi et bilde av om bedriftene "treffer" de kandidatene de ønsker.

Det blir spennende å se hvordan TIM velger å fortsette samarbeidet og om de vil gjøre store endringer for å lykkes bedre med rekrutteringen. Selv om jeg ikke bor i

regionen selv, er jeg som utflyttet Romsdaling opptatt av at mitt hjemsted skal vokse og gro, i tilfelle jeg en dag vender snuten hjemover.

Referanseliste:

Aftenposten. 2012. *Tema: Jobb*,

<http://www.aftenposten.no/jobb/> (Lest 18.04.2012)

Benito, Gabriel R.G., Eivind Berger, Morten de la Forest, Jonas Shum. 2000.

Den maritime sektor i Norge sett i et klyngeperspektiv. Forskningsrapport / Institutt for strategi, nr 8 / 2000. Handelshøyskolen BI.

Clegg, Stewart, Chris Carter, Martin Kornberger og Jochen Schweitzer. 2011.

Strategy Theory and Practice. London: SAGE Publications.

Dagens Næringsliv. 2012. *Tema: Jobb*,

<http://www.dn.no/dnJobb/> (Lest 18.04.2012)

Dahle, Malin, Gro Marit Grimsrud, og Ingrid Cecilia Holthe. 2011.

Bosettingsvirkninger av regionale trainee-program.

Rapport/Ideas2evidence, nr.1. Distriktssenteret.

Finn.no. 2012. *Tema: Jobb*,

<http://www.finn.no/finn/job> (Lest 18.04.2012)

Hellevik, Ottar. 2002. *Forskningsmetode i Sosiologi og Statsvitenskap*.

Oslo: Universitetsforlaget.

Høgestøl, Asle og Jostein Ryssevik. 2010. *Den maritime næringen på vestlandet*.

Rapport / Ideas2Evidence, nr 7. Vestlandsrådet.

Kaleidoskopet. 2012. *Tema: Jobb*,

<http://www.karrieremagasinet.no/> (lest 18.04.2012)

Nav. 2012. *Tema: Arbeid*,

<http://www.nav.no/Arbeid> (Lest 18.04.2012)

Porter, Michael. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London:

The Macmillan Press Ltd.

Porter, Michael. 2000. Locations, Clusters and Company Strategy. *The Oxford*

Handbook of Economic Geography 2000: 253-274.

Repstad, Pål. 2004. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i*

samfunnsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Reve, Torgeir og Erik W. Jakobsen. 2001. *Et Verdiskapende Norge*. Norge:

Universitetsforlaget

Romsdals Budstikke. 2012. *Tema: Jobb*,

<http://rb.rubrikken.no/positions> (Lest 18.04.2012)

Sunnmørsposten. 2012. *Tema: Jobb*,

<http://sp.rubrikken.no/positions> (Lest 18.04.12)

Trainee Ingeniør Molderegionen. 2012. *Tema: Om TIM*,

http://www.tim.as/site/main/les_mer.php?page_id=346 (Lest 13.04.2012).

Tyrone S.Pitsis, Martin Kornberger, og Stewart Clegg. 2004. *The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration*. In *M@n@gement* 7(3), ed. M.Evans og B. Forgues, 47-67.

Vedlegg 1

Til *Bedriften,*

15.02.12

Ved. *Respondenten*

Brev til informanter vedrørende masteroppgave om rekruttering gjennom Trainee Ingeniør Molderegionen.

Hei,

Mitt navn er Mariann Straume og har avtalt intervju med dere tirsdag 21. februar kl 12:00. Her kommer litt informasjon om intervjuet og bakgrunn for at jeg ønsker å snakke med dere.

Bakgrunn for at jeg ønsker å snakke med dere:

Jeg går på Master i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse gjennom Høyskolen i Molde og arbeider nå med min masteroppgave med følgende problemstilling:

Hvorfor lykkes noen bedrifter og andre ikke i rekrutteringen av ingeniører gjennom TIM?

Oppgaven er et samarbeid med Molde næringsforum og vi har sammen valgt ut bedrifter som vil være nyttige for oss å intervju for å få bedre kunnskap om hva som er årsaken til at noen bedrifter rekrutterer bedre enn andre gjennom TIM.

Intervjuet:

- | Selve intervjuet vil ta maks en time og vil hovedsakelig fokusere på dine erfaringer og tanker rundt hvordan TIM fungerer for dere, om dere ser på samarbeidet som vellykket eller om det ikke har stått til forventningene. Jeg vil også spørre litt om rekrutteringsstrategien og rutiner for mottagelse av nyansatte hos dere, og om dette er områder dere selv ser forbedringsmuligheter.
- | Som informant vil dere bli anonymisert i oppgaven, og det vil ikke bli lagret sensitiv informasjon om deg. Bedriftens navn vil med fordel synes såfremt ikke annet avtales med dere.

Hvis det er noe dere lurer på er det bare å ta kontakt på mailadressen under eller på telefon +47 91 73 17 81.

Jeg ser frem til å møte dere!

Mvh,

Mariann Straume

Mariann_straume@hotmail.com



Vedlegg 2

Int0065rvjuguide

Det jeg ønsker å belyse gjennom dette intervjuet er:

Hvilke erfaringer og tanker bedriften har gjort seg ved å være medlem av TIM, og om de selv ser på samarbeidet gjennom TIM som vellykket.

Bedrift _____ Dato _____ Kl _____

1. Bakgrunnsspørsmål:

- a. Hvilken stilling har du i bedriften?
- b. Hvor lenge har du vært ansatt?
- c. Hvilken utdanning / bakgrunn har du?
- d. Kan du fortelle kort hvilke oppgaver du har i bedriften?
- e. Hvor mange ansatte er dere?
- f. Hvor er hovedkontoret deres lokalisert?
- g. Er dere i privat eller offentlig sektor?

2. Hovedspørsmål:

- a. Bedriften og TIM
 - i. Hvor lenge har dere vært medlem i TIM?
 - ii. Hvorfor ble dere med i TIM?
 - iii. Er dere fornøyd med samarbeidet med TIM?
 - iv. Er dere fornøyd med resultatet?
 - v. Er det noe dere ville hatt annerledes med TIM ordningen?
 - vi. Vil dere fortsette å være medlem av TIM i årene fremover?
 - vii. Har dere opplevd endringer i forholdet til de andre konkurrerende bedriftene etter samarbeidet gjennom TIM?
 - viii. Er det noen ulemper knyttet til det å rekruttere gjennom en konstruksjon som TIM i forhold til konkurransen mellom bedriftene.

b. Rekruttering gjennom TIM:

- i. Hvor mange ingeniører har dere/har hatt behov for gjennom TIM?
- ii. Hvor mange ingeniører har dere rekruttert gjennom TIM?
- iii. Er dere fornøyd med traineene som har vært innom / har blitt ansatt?
- iv. Hvorfor tror du dere ikke har fått flere ansettelser gjennom TIM?

c. Rekrutteringsstrategi

- i. Har dere vært med på bedriftspresentasjoner gjennom TIM?
- ii. Tror du det er viktig å være synlig for studentene på studentmesser etc.?
- iii. Synes du dere gjør nok for å rekruttere de riktige hodene?
- iv. Rekrutterer dere gjennom andre kanaler enn TIM, og hvordan er responsen?

d. Mottagelse og opplæring av nyansatte:

- i. Har dere et godt etablert opplæringsprogram for de nyansatte?
- ii. Hvordan tar dere imot traineene som kommer inn? (mentor, veileder, opplæring etc.)
- iii. Hvordan tror du traineene opplever den første tiden hos dere?
- iv. Hva er tilbakemeldingene dere har fått fra traineene?

3. Avsluttende

- a. Bør TIM fortsette? Eventuelt i endret form?
- b. Er det noe mer du ønsker å tilføye som du mener kan være relevant for oppgaven

Takke for samtalen og samarbeidet. Spør om bedriften er interessert i en kopi av den ferdige oppgaven.