

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Bergen, våren 2006

Utredning i fordypnings-/spesialfagsområdet: Strategi og ledelse

Veileder: Svein Tvedt Johansen

NORSK SKIPSFART VED ET VEISKILLE

- rekruttering en utfordring



av

Martine Lystad

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i siviløkonomutdanningen ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innestår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I den foreliggende oppgave er formålet å undersøke hvilken interesse økonomer fra Norges Handelshøyskole (NHH) har for å søke stillinger i *rederinæringen*, samt årsakene til de resultater undersøkelsene viser for interessen til næringen. Videre er formålet å se på hvilke tiltak rederinæringen kan gjøre for å tiltrekke seg flere søkere med økonomisk og administrativ bakgrunn. Interessen blant studentene er undersøkt gjennom en spørreundersøkelse blant studentene på NHH. I tillegg har jeg foretatt dybdeintervjuer med Norges Rederiforbund og Leif Höeghs Rederi for også å kunne vurdere oppgavens problemstillinger fra arbeidsgivernes side.

Spørreundersøkelsene jeg har foretatt viser at det er mange NHH studenter som har vurdert eller kunne vurdert å søke stillinger i rederinæringen. Til tross for dette, kan ansatte jeg har intervjuet i bransjen fortelle at det rekrutteres svært få nyutdannede økonomer fra NHH inn i næringen. Mange av studentene sier de vet for lite om rederinæringen, og dette kan være en av hovedgrunnene til at så få begynner å arbeide i rederiene. Dette tilsier at rederiene bør bli flinkere til å markedsføre seg overfor NHH studentene, gjennom tiltak som gjør næringen mer tilgjengelig for nyutdannede økonomer, samt tilrettelegge for enklere søkeprosesser til aktuelle stillinger.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Innhold figurer og tabeller	4
Forord.....	5
1. Innledning	6
1.1 Bakgrunn for problemstillingen.....	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensing	7
1.4 Metode og oppbygning av utredningen.....	8
2. Norsk skipsfart, og dens betydning for norsk næringsvirksomhet	9
2.1 Historie	9
2.2 Lønnsomhet	9
2.3 Den norske flåten	10
2.4 Globaliseringen.....	10
2.5 Næringspolitikk	11
2.6 Frem mot i dag.....	12
2.7 Dagens situasjon	13
3 Teoretisk fundament	15
3.1 Personalledelse og rekruttering	16
3.1.1 Virksomhetsstrategier og rekruttering.....	17
3.1.2 Intern vs ekstern rekruttering.....	17
3.1.3 Rekrutteringsmetode	19
3.2 Organisasjon	21
3.2.1 Organisasjonskultur.....	21
3.2.2 Organisasjonsstruktur	22
3.2.3 Omstillingsevne.....	22
3.3 Arbeidssøkernes valg av arbeidsgiver	22
3.3.1 Valg av arbeidsgiver	22
3.3.2 Innsalg (employer branding):	23
4 Metode.....	25
4.1 Forskningsdesign	25
4.2 Respondenter	26
4.3 Datainnsamling.....	27
4.3.1 Kvantitative undersøkelser	28
4.4.2 Kvalitative intervjuer.....	29
4.4.3 Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ datainnsamling	29
4.4.4 Valg av forskningsspørsmål.....	30
5 Tidligere undersøkelser.....	32
5.1 Universums Undersøkelse	32
5.2 Resultater av undersøkelsen.....	33
5.3 Kritikk av undersøkelsen	34
5.4 Traineeprogram.....	34
5.5 Maritime Trainee og Shippingtrainee i Bergen.....	34
6. Resultater fra spørreundersøkelsen	37
6.1 Oppsummering av svarene på spørreundersøkelsen.....	37
6.2 Undersøkelsene sett i sammenheng	39
6.3 Arbeidstakernes valg av arbeidsgivere	39
7. Rederieringens syn på situasjonen.....	41
7.1 Personalledelse og rekruttering	42
7.2 Organisasjon	44
7.3 Norsk skipsfart i fremtiden	45
7.4 utfordringer for næringen.....	46
8 Konklusjon og anbefalinger	48
9 Validitet og reabilitet	50
Vedlegg 1	51
Vedlegg 2.....	52
Vedlegg 3.....	53
Referanser:	56

Innhold figurer og tabeller

Figur 1: Pavirkningsfaktorer for organisasjonskulturen	23
Figur 2: Sammenhengen mellom kvaliteten på ansatte og kvalitetene på produktet/servicen eller bedriften	26
Tabell 1: Resultater fra spørreundersøkelsen	39

Forord

Det har vært meget interessant å arbeide med denne oppgaven. Hovedmålet med arbeidet har vært å finne ut mer om rederienes rekrutteringspolitikk, og da særlig deres forhold til nyutdannede økonomer. Dette har jeg gjort ved å anvende teorier, undersøkelser og kunnskap jeg har tilegnet meg under studiet. På denne måten har jeg på interessant vis lært en hel del om hvordan teorien virker i praksis.

EN viktig erfaring jeg har gjort underveis, er at ting ikke alltid er slik som man tror. Med dette sikter jeg særlig til undersøkelsen som jeg har foretatt blant studentene på NHH. Det viste blant annet at interessen for rederinæringen var større enn først antatt.

I løpet av arbeidet har jeg mottatt nyttige kommentarer og innspill fra min veileder Svein Tvedt Johansen. Jeg vil også takke Brit Glennestad, Senior Manager, Human Resources Leif Høeghs rederi, Norges Rederiforbund og sentrale personer i bransjen for nyttig informasjon, og studentene ved NHH som har deltatt i undersøkelsen min.

Martine Lystad

Bergen, august 2006

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for problemstillingen

Norske rederier har gjennom mange tiår vært en attraktiv arbeidsgiver for unge arbeidssøkere med akademisk utdannelse. En undersøkelse gjort av Universum i 2006 blant 3459 avgangsstudenter ved norske universiteter og høyskoler viser imidlertid at rederiene i Norge ikke lenger er inne på Universums liste over de 30 mest ettertraktede arbeidsgiverne i landet (se vedlegg 1). Undersøkelsen viser at det er norske oljeselskaper, revisjonsselskaper og konsultentselskaper som er de mest attraktive arbeidsgiverne hos studentene (www.universumeurope.com). Samtidig er det innenfor rederi- og shippingnæringen i dag stor aktivitet og gode tider, og for å opprettholde dette nivået kreves det kvalifisert arbeidskraft innen drift og operasjon. I løpet av de neste 5-10 årene vil et betydelig generasjonsskifte gjøre seg gjeldende. I Bergensregionen er 63 % av de ansatte i rederinæringen over 40 år og 35 % over 50 år. Rekruttering og videreutvikling av norsk kjernekompetanse står derfor sentralt, og behovet for arbeidskraft i rederinæringen vil være betydelig det nærmeste tiåret (Meling 2005).

Med bakgrunn i dette vil jeg i denne oppgaven se på forhold rundt rekrutteringen av nyutdannede med økonomisk og administrativ bakgrunn til landbaserte jobber i rederinæringen.

Tradisjonelt har rederinæringen rekruttert mange til jobber på land etter år på sjøen. Tidligere var det attraktivt å jobbe på skip ettersom man tjente gode penger og kunne få jobb der uten formell utdannelse. Den tid er nå over og mange av de norske sjøfolkene er skiftet ut med utenlandsk (og billigere) arbeidskraft. Dermed har gruppen av norske sjøfolk blitt mindre, noe som igjen fører til at det er færre å rekruttere til arbeid på land. I tillegg har det på land blitt ansatt mange sønner av redere og av andre rederiansatte. Rekruttering mellom rederiene er heller ikke uvanlig, men i gode tider er det vanskelig å skaffe nye medarbeidere på denne måten.

Ut fra dette ser vi at rederiene kan komme til å måtte tenke nytt i forhold til rekruttering. Foreløpig utlyses det svært få stillinger eksternt, og det er lite som tyder på at rederiene pr. i dag har et bevisst forhold til nytenkning innenfor dette området. Min tanke er at en alternativ gruppe det bør satses på å rekruttere fra, er unge, nyutdannede økonomer med en lang karriere

foran seg i næringen. utfordringen her ligger i at det tilsynelatende er få unge i dag som er interessert i bransjen. Næringen må derfor arbeide aktivt dersom de skal bli attraktive arbeidsgivere for denne gruppen.

1.2 Problemstilling

Med dette som bakgrunn, er oppgavens problemstilling hvilken interesse økonomer fra Norges Handelshøyskole (NHH) har for å søke stillinger i rederinæringen, herunder årsakene til de resultater undersøkelsene viser for interessen til næringen, samt hvilke tiltak rederinæringen kan gjøre for å tiltrekke seg flere søkere med økonomisk utdanning. Det sentrale ved oppgaven er følgelig å kartlegge interessen NHH studenter har for å arbeide i rederinæringen, se på mulige årsaker og forklaringer på de resultater oppgavens undersøkelser viser, samt å se på hvilke tiltak rederinæringen kan gjøre for å tiltrekke seg flere økonomer til stillinger i rederiene.

1.3 Avgrensning

Jeg vil avgrense oppgaven til å omhandle de tradisjonelle rederiene, og følgelig avgrense oppgaven mot oljeboring og annen offshore virksomhet.

Videre har jeg valgt å avgrense gruppen studenter til hovedsakelig å se på økonomi- og administrasjonsstudenter ved Norges Handelshøyskole. Den bakgrunnen disse studentene har, gjør at de vil kunne være aktuelle som landbasert personell på driftssiden i rederiene. I tillegg til å foreta selvstendige undersøkelser blant studenter ved NHH, vil jeg også benytte meg av generelt tilgjengelige undersøkelser gjort blant andre universitets- og høyskole- studenter, slik som undersøkelsene fra Universum, som årlig kartlegger karriere forventninger og preferanser blant studenter, samt rangerer de mest ettertraktede arbeidsgiverne. Jeg oppfatter NHH studenter som en ganske homogen gruppe, noe jeg antar at økonomistudenter generelt er, og antar derfor at de kriteriene som studentene i Universum undersøkelsene vedsetter høyest, også er representative for hva NHH studentene verdsetter.

1.4 Metode og oppbygning av utredningen

Med bakgrunn i at det tidligere er gjort lite forskning på området, og at det foreligger lite publisert materiale, har jeg valgt en bred innfallsvinkel på oppgaven. Undersøkelsen min er todelt; jeg skal først gjennomføre en kvantitativ undersøkelse blant studentene på NHH, og deretter en kvalitativ undersøkelse hos næringen. Spørreundersøkelsen blant studentene dreier seg om de har vurdert eller kunne vurdert å søke arbeid i rederi-/shippingbransjen. Dette er et ledd i datainnsamlingen min, som skal brukes videre i den kvalitative undersøkelsen, der jeg skal se på mulige årsaker til de resultater undersøkelsene viser, samt hvilke tiltak rederiene kan gjøre for å bli en enda mer attraktiv arbeidsgiver for nyutdannede økonomer.

Dataene fra spørreundersøkelsene vil bli brukt som grunnlag for et intervju med en sentral interesseorganisasjon i rederinæringen, *Norges Rederiforbund*, som organiserer 120 norske rederier som arbeider i det internasjonale markedet (www.rederi.no). Jeg vil også forta et intervju med et større norsk rederi, *Leif Höegh*. Dette er et privateid internasjonalt rederi som jobber med transport og logistikk verden over innenfor Ro/Ro¹ og LNG² segmentet (www.hoegh.no).

The Universum Graduate Survey vil kunne gi meg nyttig informasjon om hva studentene verdsetter høyest ved valg av arbeidsgiver. Dette er viktig i arbeidet mitt for å se på hvilke kriterier som rangeres høyest hos studentene ved valg av arbeidsgiver, og i hvilken grad rederibransjen kan tilby dette. Dette vil være en del av grunnlaget for mine anbefalinger om hvordan rederiene kan profilere seg ovenfor studentene på en best mulig måte.

I det følgende vil jeg først gi en generell innføring i norsk skipsfart og dens betydning for Norge, jf. avsnitt 2 nedenfor. Videre vil avsnitt 3 innholde en presentasjon av de teoretiske perspektivene som oppgaven bygger på, mens metodene for undersøkelsen vil bli diskutert i avsnitt 4. I avsnitt 5 vil jeg presentere tidligere undersøkelser som har blitt gjort på forskningsområdet, for deretter - i avsnitt 6 og 7 - å presentere resultatene av mine egne undersøkelser, og komme med forklaringer av årsaker og anbefalinger basert på undersøkelsene. Avslutningsvis vil jeg oppsummere og konkludere i avsnitt 9 nedenfor, mens jeg i avsnitt 10 diskutere forskningens bidrag.

¹ Ro/Ro skip – roll on - roll off, lasten kjøres om bord og i land enten for egen maskin (lastebiler/trailere) eller med spesialtrucker (www.rederi.no).

² LNG skip – skip som frakter liquid nitrogen gas (www.rederi.no).

2. Norsk skipsfart, og dens betydning for norsk næringsvirksomhet

2.1 Historie

Norge har i mer enn 150 år vært en hovedaktør innen skipsfart. Selv om vi bare har 0,1 prosent av verdens befolkning, tar vi hånd om 5 prosent av verdens handelsflåte (Bingen Sande 2003). Skipsfartsnæringen har vært og er en meget viktig næring for hele kyst-Norge og den er en viktig del av vår kystkultur. Imidlertid er det også en meget konservativ og familiedrevet næring på godt og vondt. Det konservative verdigrunnlaget er på mange områder positivt, men byr også på mange utfordringer i en næring som blir mer og mer internasjonal.

Som en ledende aktør innen skipsfart, er det i Norge utviklet en betydelig kompetanse på hele det maritime feltet. Norge har verdens største og mest komplette maritime kluster. Virksomhet knyttet til skipsfart og maritim teknologi er også det eneste området der Norge innehar en betydelig internasjonal posisjon (Tollefsen 2003). 90.000 mennesker er i dag ansatt i bedrifter som er avhengige av skipsfarten (dn s 21 31.3.06)

2.2 Lønnsomhet

Utenlandsregnskapet for 2003 viste brutto valuta fraktinntekter fra skipsfart på 72,5 milliarder, og den er dermed vår største tjenesteytende næring. Fraktinntektene utgjorde 11,2 prosent av landets totale eksport av varer og tjenester inkludert olje og gas, og 20 prosent ekskludert olje og gass (Bingen Sande 2003). Det maritime klusteret skaper mer verdi enn noen annen næring bortsett fra olje- og gassnæringen. Totalt sett er den maritime næringen i Norge tre ganger større enn andre store næringer som får mye mer fokus, som sjømat (fiskeri og havbruk), skog og tre og reiseliv (hotell, restauranter og opplevelser). Dessuten er skipsfarten den eneste næring i Norge med en internasjonal lederposisjon som er kunnskapsbasert, ikke råvarebasert. Vår kjernekompetanse er å sette sammen globale innsatsfaktorer til konkurransedyktige produkter (Marianne Lie, Administrerende Direktør i Norges Rederiforbund i boken *Norwegian Shipping*, 2003).

2.3 Den norske flåten

Norge har gjennom generasjoner bygget opp sin posisjon som en ledende maritim stormakt. (Berg 2006). Norske skip seiler over hele verden, og mer enn 90 prosent av dem er aldri innom norske havner. Det viktigste markedet for norsk skipsfart er EU-landene, mens USA er det nest største (Bingen Sande 2003). Norge kontrollerer en av verdens største handelsflåter, og har verdens nest største maritime offshorenæring (Lie Haugesundskonferansen 2006). Den norske utenriksflåten bestod per 1. januar 2005 av 1578 skip på til sammen 40,9 millioner dødvektstonn³ (Bingen Sande 2003). Det norske klusteret⁴ sysselsetter 56.000 sjøfolk fra hele verden, hvorav 15.200 er nordmenn. Vi står også for klassifiseringen av 17 % av verdensflåten, og er ledende innen skipsfinansiering, institutter for skipsfartsøkonomisk og maritimteknologisk FoU, samt spesialiserte verft.

I Norge er det rundt 300 rederier som spenner fra små familieforetak til store organisasjoner. På Oslo børs er 55 av de 218 selskapene skips- eller riggeselskap. Samlet markedsverdi på disse selskapene var på 258 milliarder ved årsskifte til 2005. I løpet av 2005 ble 14 nye slike selskaper notert på Oslo Børs (Norges Rederiforbund, Styrets beretning, årsrapport 2005). Fra 2002 til 2004 økte den maritime verdiskapningen med 21 prosent. Verdiskapningen i næringen var i 2004 på 63 millioner kroner, noe som tilsvarer 7,8 prosent av verdiskapningen i norsk næringsliv. (Maritimt forum 2005). Ved siden av å vektlegge kvalitet, verdi og service, har Norge også funnet en måte å administrere det maritime klusteret på slik at den totale verdiskapningen blir større enn summen av de enkelte delene (Norwegian Shipping 2003).

2.4 Globaliseringen

Verdensøkonomien har vokst sterkt de siste tre årene. Økt globalisering har bidratt til en sterk økning i verdensmarkedshandelen og dermed høy etterspørsel etter skipsfartstjenester. Etterspørselen etter skipsfartstjenester økte med 6 prosent i løpet av 2005 (NR, Styrets beretning, årsrapport 2005). Mange rederier opplever eventyrlige resultater. Den økte internasjonale veksten fører til svært positive globale utsiktene for shipping. Det asiatiske

³ Dødvekt er den største vekten skipet kan bære av last og beholdninger. Uttrykkes i metriske tonn (1000 kg) eller longs tonn (1060 kg). Fra www.rederi.no

⁴ Det maritime klusteret inkluderer rederivirksomhet, skipsmegling, skipsbygging, utstyrproduksjon, klassifisering og verifisering, myndighetene, skipstekniske konsulenter, FoU-institusjoner, forsikring og finansiering. (Hagen og Osland 1997).

markedet med Kina i spissen er drivkraften til denne veksten (Maritimt forum 2005). Veksten i USA vil sannsynligvis også holde seg høy, og det europeiske markedet viser tegn til en noe sterkere vekst enn det har vært de siste årene. (NR, Styrets beretning, årsrapport 2005).

Historisk sett har skipsfarten vært både en forutsetning og en drivkraft for globaliseringen. Globaliseringen har gitt store gevinster for verdens befolkning; fra 1950 til 2000 ble verdens bruttoprodukt om lag seksdoblet og handelen 18-doblet. De siste årene har veksten vært høyere enn noen gang, på over fire prosent i både 2004 og 2005. Synkende fraktkostnader har vært en forutsetning for de store globaliseringsbølgene som har funnet sted. Fortsatt foregår størstedelen av verdens transport med skip, og denne kostnaden har sunket med 70 % fra 1970 til 1996. Dette skyldes større og mer effektive skip, samt innføringen av containere (Lie, NR årsrapport 2005).

2.5 Næringspolitikk

God næringspolitikk handler i de fleste frie land om å sikre gode rammevilkår for bransjer der landet har naturlige forutsetninger eller spesielle konkurransefortrinn. Det handler om å legge forholdene til rette for det som finnes av ledende bransjer slik at disse kan vokse og trekke andre med seg (Lie, NR årsrapport 2003). I Norge har historien vist at det er sammenheng mellom rammebetingelser og størrelsen på den norskkontrollerte flåten. Etter innføringen av ny rederibeskatning i 1996 fikk vi en betydelig vekst i flåten. Ettersom rammebetingelsene har forverret seg, har størrelsen på flåten igjen gått ned (NR, Styrets beretning, årsrapport 2003).

For å dyrke frem vinnemiljøer kreves det en kombinasjon av forutsetninger: kultur, kompetanse, infrastruktur og rammebetingelser. Mange av forutsetningene er resultater av årelang bevisst utvikling. Gjennom de seneste årene er konkurransevnen vår blitt svekket, og vi ser i dag første tegn til forvitring. I en tid preget av gode markeder internasjonalt har norske rederier stadig sakkert akterut på grunn av dårligere rammevilkår enn det konkurrentene har. I dette markedet har rederienes utålmodighet over de politiske prosessene blitt tydelige. Strømmen av utflytting og utflagging har blitt sterke (Lie, NR årsrapport 2003). Nedbyggingen av norsk skipsfart i Norge er et resultat av politiske valg. Næringsens krav er å få utøve sin virksomhet på samme vilkår som konkurrentene i Europa. Det er ikke for å bli

særbehandlet, men for å bli likebehandlet; for å kunne overleve som norsk næring. Internasjonal skipsfart foregår i globale markeder og ingen kan over tid lykkes dersom bedriftens hjemmehørighet er en kommersiell belastning. (Lie, NR årsrapport 2004). I 1996 fikk norsk skipsfart betingelser som var fremtidsrettet og offensive. Fra 1998 frem til budsjettet for 2005 ble det ikke presentert et eneste statsbudsjett uten forslag som ville svekke rammevilkårene for skipsfarten. Denne manglende forutsigbarheten og de dårlige rammevilkårene har ført til at næringen i stadig større grad har valgt å satse ute. Noen har gitt helt opp og solgt virksomheten ut av landet (Lie, NR årsrapport 2004).

Det er avgjørende at den politiske avklaringen av fremtidige norske rammebetingelser skjer så raskt som mulig, ellers er risikoen stor for at eventuelle endringer kommer for sent til å snu den utflytningstrenden som i dag finner sted i næringen (NR Styrets beretning, årsrapport 2005). En stor nasjonal flåte er en forutsetning for at Norge skal opprettholde sin innflytelse over utviklingen i internasjonal skipsfart (NR Styrets beretning, årsrapport 2004).

2.6 Frem mot i dag

Utviklingen de senere årene har vært preget av stagnasjon og nedgang. Den norskkontrollerte utenriksflåten har blitt redusert, kontraheringsaktiviteten gått ned og store selskaper blitt solgt ut av landet. Med ledende shipping- og offshorebedrifter i front har Norge selskaper som hevder seg i den internasjonale elitedivisjonen både innenfor sjøforsikring og finansiering. Klassifikasjon, meglertjenester og utstyrproducenter er av de som utfyller den lange listen over maritime bedrifter som inntar tetposisjonen på den internasjonale shippingarenaen. Gjentatte politiske stridigheter har skapt usikkerhet om de politiske rammevilkårene. Dagens rammevilkår trekker rederiene ut av landet. Det samme gjør den særnorske formuesskatten. Det er skattemessig mer lønnsomt for utlendinger å eie norske selskaper enn det er for nordmenn (NR Styrets beretning, årsrapport 2003).

I april 2003 var det et stort sjokk for næringen da hele Bergesen-rederiet, med driftsinntekter på 538 millioner dollar, ble kjøpt opp av Hongkong-baserte World-Wide Shipping for to milliarder dollar. Dette var det norskeste norske av rederiene og den mest attraktive delen av norsk skipsfart. Et tydeligere signal på stagnasjon i bransjen var det umulig å få. Gjennom

2003 skjedde det mange eksempler på små og mellomstore bedrifter som ble vært solgt ut av landet (Haavik 2003).

Selv om Norge tradisjonelt sett er en av verdens største skipsfartsnasjoner, ser vi nå at vi allikevel i fare for å bli akterutseilt. Marianne Lie Administrerende Direktør i Norges Rederiforbund uttalte til Aftenposten 24.3.2006 at Norge trenger skipsfarten: - en rederivirksomhet med høy lønnsomhet og høy sysselsetting av kompetente og godt betalte medarbeidere. Tilstedeværelse av internasjonal skipsfart gir ringvirkninger i et stort næringsmiljø med høy verdiskapningsevne (Lie, Haugesundskonferansen 2006). Skipsfartsnæringen er en global vekstnæring der Norge er tjent med å forbli sterke (Bingen Sande 2003).

2.7 Dagens situasjon

2005 var relativt sett et godt år for både skipsfarten og riggnæringen i Norge. Etterspørselen etter skipsfartstjenester økte med seks prosent i løpet av året (NR Styrets beretning, årsrapport 2005). Vi vet også at utviklingen mot globalisering og økt internasjonal handel ikke stopper (Lie, NR årsrapport 2005). Norske rederier er ledende når det gjelder å vise åpenhet, dyktighet og vilje til internasjonalisering, og denne forståelsen for globaliseringen kan regnes som rederienes kjernekompetanse (Lie, NR årsrapport 2005). Imidlertid er norsk internasjonal konkurransevne i skipsfarten noe svekket. Dette skyldes de høye skattene for å eie i Norge, og vil kunne føre til at flere rederier flagger ut eierskapet, men driften vil forbli i Norge.

Skipsfart er Norges mest internasjonale næring og kjennetegnet av en kontinuerlig innovasjon og økende spesialisering innenfor krevende nisjer. Kompetanse og innovasjonsevne er de viktigste konkurransefaktorene for den norske skipsfartsnæringen. Norsk skipsfart kjennetegnes av sterke markedsposisjoner innen særlig kompetansekrevende nisjer. Stadig nye forretningskonsepter og skipstyper gjør at norsk skipsfart er i forkant av utviklingen.

For å opprettholde den høye aktiviteten kreves det kvalifisert arbeidskraft innen drift og operasjon. Et betydelig generasjonsskifte vil gjøre seg gjeldende de neste 5-10 årene. I Bergens regionen er 63 % over 40 år og 35 % over 50 år (Meling 2005). Hos Leif Höeghs Rederi i Oslo vil 70 ansatte gå av med pensjon i løpet av de neste tre årene. Rekruttering og

videreutvikling av norsk kjernekompetanse står derfor sentralt (Meling 2005). Industrien tilbyr spennende, high-tec jobber i et internasjonalt, høyt avansert maritimt miljø (Lie, Norwegian Shipping 2003).

Ingen andre steder i verden finner vi en slik bredde som det er i den norske næringen (Maritimt forum 2005); Skipsfartsnæringen i Norge er et "lokomotiv" og fortjener derfor de beste medarbeiderne. Med den utviklingen vi ser i dag er min mening at norske rederier som arbeider internasjonalt i større grad har behov for annen form for kompetanse enn den de tidligere sjøfolkene kan tilby. Rederivirksomheten har også blitt så kapitalkrevende at det i mange tilfelle er rederiets finansavdeling som er den mest sentrale. Det norske finansmiljøet innefor shipping er blant de største i verden, med aktører som DnB NOR og den norske delen av Nordea. Enn annen utvikling er at en del rederier har "out-sourchet" en sentral del av driften, bemanningen, til rene bemanningsselskap.

3 Teoretisk fundament

I det foreliggende avsnitt vil jeg se nærmere på ulike økonomiske teorier, som kan gi en bakgrunn for bedre å forstå de utfordringene rederinæringen i dag står overfor med hensyn til rekruttering og for å vurdere mulige rekrutteringstiltak blant nyutdannede økonomer. I det følgende vil jeg først gjøre rede for en ressursbasert teori. Denne teorien sier noe om den generelle bakgrunnen for betydningen av å ha kvalifisert arbeidskraft, noe som igjen er avgjørende for å kunne opprettholde det gode kompetansenivået og den høye aktiviteten i næringen. Videre vil jeg i avsnitt 3.1 presentere teori om personalledelse som sier noe om hvordan bedrifter kan bygge verdifull kompetanse gjennom rekruttering. Dette er særlig interessant i rederinæringen på bakgrunn av det tidligere nevnte generasjonsskiftet som står for døren. I avsnitt 3.2 vil jeg presentere teori om organisasjonskultur og struktur. Organisasjonskulturen kan forklare flere ting. For det første kan kulturen i organisasjonen forklare hvorfor bedrifter, her rederiene, har en rekrutteringspolitikk som kanskje ikke er heldig. Videre ser jeg på denne teorien fordi den også kan forklare hvorfor det i grupper der det kan være aktuelt for rederiene å rekruttere fra, er skapt et uheldig bilde. Til slutt, i avsnitt 3.3, vil jeg se på arbeidssøkeres valg av arbeidsgivere.

Som alle andre bedrifter, rår rederiene over et bredt spekter av ressurser som må styres på bestemte måter for å gi resultater som harmonerer med virksomhetens mål. Blant disse er penger, fysisk kapital i form av skip, utstyr, kontorer, informasjon, renommé i markedet og ikke minst menneskelige ressurser i form av kompetanse og innsatsvilje hos de ansatte. Menneskelig kapital er en meget uensartet eller heterogen ressurs, og er dermed vanskeligere å styre enn mange av de andre ressursene (Nordhaug 2002).

Bedriftens evne til å posisjonere seg i forhold til markedet er i økende grad en funksjon av dens menneskelige ressurser. I motsetning til synlige ressurser som teknologi kan de menneskelige ressursene vanskelig kjøpes eller leies inn; de må utvikles over tid. Etter hvert som konkurransefordeler knyttet til teknologi og fysiske ressurser har fått stadig kortere varighet, er oppmerksomheten i stigende grad vendt mot fordeler som kan skapes gjennom bedre anskaffelse og bruk av menneskelige ressurser (Nordhaug 2002). I tillegg blir bedriftens styring av menneskelige ressurser et bestemmende element for den legitimitet og det omdømmet som bedriften klarer å oppnå. Positivt omdømme er av stor betydning for bedriftens evne til å tiltrekke seg kompetent arbeidskraft (Johansen, Kvitastein og Supphellen

1996). På mange områder er det sterk konkurranse om å tiltrekke seg høyt kvalifisert arbeidskraft. Dette innebærer at bedrifter og andre organisasjoner må konkurrere med andre om å rekruttere folk. En slik konkurranse krever at organisasjonen fremstår som attraktiv i arbeidsmarkedet, og at den selv er i stand til å legge opp politikk for å rekruttere de ønskede typene ansatte (Nordhaug, Larsen og Øhrstrøm 1997).

En ønsker ikke å gå glipp av noe en kan ha nytte av, kompetanse som ligger utenfor de feltene som de i dag rekrutterer fra (Johansen et al. 1996). Rederinæringen ser i liten grad ut til å satse på rekruttering av nyutdannede økonomer. Jeg vil se på mulige årsaker til denne manglende satsingen i de påfølgende avsnittene.

3.1 Personalledelse og rekruttering

Organisasjoner lykkes ikke uten dyktige medarbeidere, og derfor er rekruttering og utvelgelse av virksomhetens viktigste oppgaver. I en ansettelsessituasjon står arbeidsgiver og arbeidssøker i et bytteforhold til hverandre, der de er gjensidig avhengige av hverandre. Begge stiller betingelser, og begge må være villige til å yte noe for å få dem innfridd. Grimsø (2003) skiller mellom rekruttering og utvalg av medarbeidere. Rekruttering definerer hun som å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling, mens utvalg er prosessen hvor arbeidsgiveren ved hjelp av strukturerte og ustrukturerte metoder søker å velge den best egnede blant stillingssøkerne. Rekrutteringsarbeidet legger dermed grunnlag for utvalgsprosessen, en prosess som er forutsatt at en har flere søkere enn stillinger slik at en kan velge. Utvelgelsen omfatter, foruten rekruttering av nyansatte, også forflytning av ansatte mellom forskjellige jobber og avdelinger (Nordhaug 2002).

Rekruttering og utvalg innebærer valg mellom alternativer – mellom personer med ulik kompetanse og ulikt kompetansenivå. Sammensetningen er viktig for å skape et slagkraftig team. Dette er et meget viktig område, blant annet fordi enhver nyansettelse som regel representerer en millioninvestering. Feilrekruttering kan ha negative følger utover det rent økonomiske, gjennom tilpassnings- og samarbeidsproblemer som kan føre til at et helt arbeidsmiljø i en gruppe eller organisasjonsenhet forsures. I tillegg til kompetanse, må en derfor også vektlegge god tilpasning til jobb og kolleger (Nordhaug 2002).

De ansattes kvalitet og kompetanse er avgjørende for hvordan organisasjonen vil lykkes med å realisere sine visjoner, målsettinger og hovedoppgaver. Arbeidssøkerne på sin side stiller større krav til stillingen de går inn i. Beslutningen kan være påvirket av forhold knyttet til posisjon, prestisje og penger, både innefor og utenfor bedriften (Grimsø 2002). De ønsker også spennende og utfordrende arbeidsoppgaver i et inspirerende arbeidsmiljø. Det er derfor ikke nok for arbeidsgiveren å stille seg spørsmålet om arbeidstakeren fyller deres behov, de må også tilpasse oppgaver og muligheter til arbeidstakeren.

Organisasjonens arbeid og suksess med rekruttering og utvalg både påvirker og påvirkes av det meste som skjer i dens interne og eksterne miljø. En rekke faktorer er bestemmende både for de krav den ansatte skal tilfredsstillere og for de mulighetene organisasjonen har å tilby: organisasjonskultur, bedriftskultur, lederstil, bedriftsstørrelse, økonomi og det fysiske og psykiske arbeidsmiljø

3.1.1 Virksomhetsstrategier og rekruttering.

Strategisk planlegging vil alltid vær knyttet til de målene vi ønsker å nå og strategier for hvordan målene skal nås. Strategisk planlegging er viktig for en organisasjon som ønsker å konkurrere i markedet. Ulike strategivalg på de forskjellige virksomhetsområdene konsekvenser for organisasjonens menneskelige ressurser, og påvirker dens muligheter for å tiltrekke seg og beholde kompetente medarbeidere (Nordhaug et al 1997).

Hvem skal vi rekruttere og hvordan skal vi gjøre det er viktige strategivalg. Disse valgene kan bare taes i tilknytning til virksomhetens overordnede strategiske mål. En mulig strategi er å satse på unge med spesielt potensial for utvikling. Mange organisasjoner gjør nettopp det fordi de kan formes og utvikles i tråd med organisasjonens filosofi, prinsipper og grunnsyn, så vel som den praktiske kompetansen arbeidet krever. De unge får da lønn under opplæring og mulighet for videre karriere i systemet (Grimsø 2004).

3.1.2 Intern vs ekstern rekruttering

Bedrifter kan velge å rekruttere internt eller eksternt. Det eksterne arbeidsmarkedet er det åpne markedet der stillinger utlyses overfor allmennheten. Stillingsannonser i aviser, blader og på Internet er de fremste mediene for å skape kontakt mellom arbeidstager og arbeidsgiver (Nordhaug 2002). En av fordelene med å rekruttere eksternt er at organisasjonen blir tilført nytt friskt blod. Nye mennesker kan se bedriften med andre øyne, og på den måten bidra med

nytenkning og innovasjon. De kan også inneha enn annen kompetanse og erfaringer enn de som allerede er ansatt der, og kan således tilføre bedriften kreativitet og ny kunnskap. En annen fordel med ekstern rekruttering kan være at en unngår en kjedereaksjon der alle ansatte under den som får opprykk, også må rykkes oppover (Nordhaug 2002).

Det interne arbeidsmarkedet kjennetegnes ved at rekruttering til ledige stillinger i hovedsak skjer gjennom interne overflyttinger og opprykk. I tillegg karakteriseres det interne arbeidsmarkedet ved at de ansatte har utviklet bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter. Dette er kompetanse som ikke kan anvendes direkte i noen annen bedrift, og eksempler på det kan være kjennskap til den interne kulturen, organisasjonsoppbygning samt bruk av teknologi som bare finnes i den ene bedriften. Arbeidsgiveren får samtidig stor interesse for å beholde sine ansatte ettersom det er investert i opplæring og kompetanse som vil gå tapt dersom noen slutter, og som tar tid og koster penger å bygge opp hos nyansatte. I organisasjoner med interne arbeidsmarkeder er derfor arbeidsgiveren og de ansatte sterkere bundet til hverandre enn i organisasjoner uten slike interne markeder (Nordhaug 2002). For rederibransjen er det ikke bare mye bedriftsspesifikk kompetanse, men også bransjespesifikk kompetanse.

Det er klare forutsetninger for at intern rekruttering skal være reelt anvendbart. Organisasjonen må ha en viss minimumsstørrelse og det er ikke alltid tilfellet i rederieringen. Intern rekruttering forutsetter også lederutvikling, som innebærer at de ansatte gradvis gis lederansvar. En slik lederutvikling må være en planlagt kombinasjon av utdanning, trening og praktisk arbeidserfaring – en dynamisk interaksjon mellom organisasjonsbehov for arbeidskraft og den enkeltes egne karrieremål (Grimsø 2004).

I den utstrekning all utdanning skjer internt og bare er rettet mot organisasjonens egenart, kan rekruttering internt bli et tveegget sverd. En utvikler ansatte som blir så bedriftstilpasset at de vanskelig kan få arbeid andre steder. I tillegg: hvis en finner ut at mer generell, høyere utdanning vil være mer formålstjenlig, kan en komme i konflikt med den gruppen som er utdannet internt (Nordhaug 2002).

Intern rekruttering virker motiverende på de ansatte; det er en rimelig form for rekruttering og en vet til dels hva en får samtidig som en får redusert turnover. På den andre siden kan det skape ”innavl” i bedriften, hvor de ansatte får en oppfatninger om hva som er mulig og ikke mulig innenfor systemet, og innretter seg deretter (Grimsø 2002). De som rekrutteres utenfra

er mindre hemmet av slike forutinntatte oppfatninger og har derfor større mulighet til å tilføre stillingen nye tanker og ideer (Nordhaug 2002).

I tillegg til de to typene av arbeidsmarkeder finnes det en mellomtype som blir kalt utvidede interne arbeidsmarkeder, og som eksisterer på siden av de to andre. Her er det snakk om rekruttering gjennom sosiale nettverk de ansatte har; rekruttering av personell på basis av bekjenskaper og familie. Dette blir en mellom form fordi organisasjonen ikke er helt uten internt basert informasjon om jobbkandidatene, slik tilfellet normalt er for ekstern rekruttering (Nordhaug 2002).

3.1.3 Rekrutteringsmetode

Det vil alltid være langt på vei slik at arbeidsmarkedet bestemmer om det er arbeidsgiverne eller arbeidstakeren som står sterkes. Når det er mangel på arbeidskraft er det arbeidstakeren som gjør det, og omvendt. Metodevalget ved rekruttering vil være bestemt av hvilken type arbeidstakere vi søker; om det er mangel eller overflod på den kompetansen som han representerer; om vi søker nyutdannede eller personer med erfaring; om arbeidskraften finnes i det lokale, alternativt nasjonale markedet osv. I tillegg vil det være av betydning hva organisasjonen har å tilby (Grimsø 2002).

Når konkurransen om kvalifisert arbeidskraft øker, skaper det større usikkerhet i forhold til det å skulle skaffe og beholde medarbeidere. I tillegg til dette er det også usikkerhet forbundet med både nåtid og fremtidig anvendelse av den. Vedlikehold og fornyelse av kompetanse blir stadig viktigere som følge av raske endringer i markeder og teknologi. Skal dette arbeidet bli vellykket, kreves systematisk innsats (Nordhaug et al 1997):

1. få oversikt og analysere organisasjonens nåværende kompetanse
2. til en viss grad kunne forutsi hvilke kompetanse organisasjonen trenger å utvikle for fremtiden
3. viktig å bygge in fleksibilitet når det gjelder kunnskaper og ferdigheter
4. resultatene av analyser og prediksjoner må kunne omsettes til praktisk handling

Dersom vi ser på selve kilden for anskaffelse av nye medarbeidere, finnes det mange former for ekstern rekruttering: annonsering, bruk av offentlig arbeidsformidling, rekruttering på utdanningssteder, uforell søking, nettverksmetoder og jobbmesser.

Rekruttering fra undervisningsinstitusjonene kan i hovedsak gjøres på to måter, gjennom oppslag på institusjonene eller møte med en større gruppe studenter. Møte er utvilsomt mest effektivt, men alt avhenger av valg av tidspunkt, kontaktform og den en status/kompetanse de bedriftsrepresentantene som fortar presentasjonen har (Grimsø 2004). Den største fordel med tiltak som dette er at man kommer raskt og effektivt i kontakt med potensielle jobbsøkere, og om ønskelig kan gjennomføre intervjuer på stedet. Presentasjoner er dessuten en fin måte å markedsføre organisasjoner på. En mulig ulempe med denne typen rekruttering er at en kanskje ikke alltid sikrer seg at søkerne er sterkt motiverte på forhånd. Når det annonseres gjennom pressen, kreves det et initiativ og aktivt tiltak fra interesserte som vil søke. Ved rekruttering på utdanningsstedet er terskelen for å søke på stillingen senket, slik at det i utgangspunktet kreves mindre aktivitet fra søkerens side (Nordhaug 2002).

Intern rekruttering kan skje på flere måter. Den mest uformelle er når en leder bestemmer hvem som skal ha den ledige stillingen, eller nominerer en av sine underordnede til en stilling i en annen organisasjonsenhet. En ulempe med denne måten å gjøre det på er at det lett kan skape misnøye i organisasjonen dersom ikke andre interesserte ansatte får muligheten til å søke. Karriereplanlegging vil kunne være med på å løse dette (Nordhaug 2002)

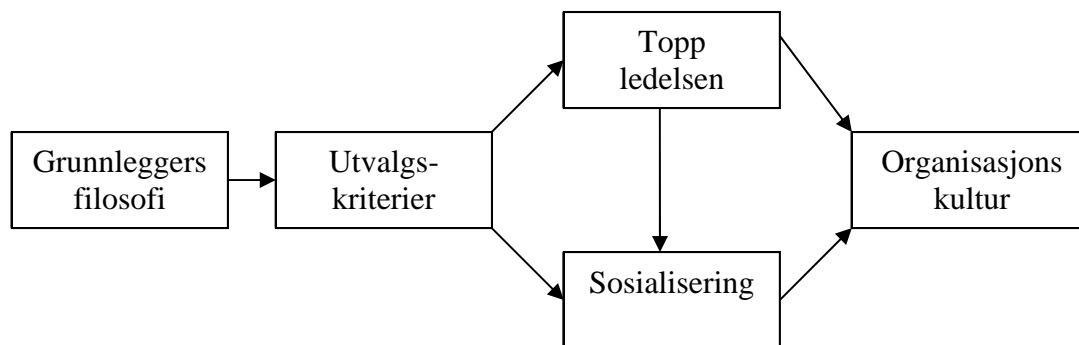
Selve stillingen og miljøet det skal arbeides i, vil primært stå sentralt når en søker arbeid. Men etter hvert som jobbsøkerne går igjennom søkeprosessen med ulike mulige arbeidsgivere, vil de også trekke slutninger om bedriften på grunnlag av hvordan rekrutteringsprosessen – og ikke minst de selv – blir ivaretatt. Undersøkelser har vist at negativ erfaring med måten rekrutteringen gjennomføres på, i høy grad bidrar til at jobbtilbud blir avvist. På den andre side er positive erfaringer i rekrutteringsprosessen i seg selv ikke tilstrekkelig årsak til at en aksepterer (Grimsø 2004).

3.2 Organisasjon

3.2.1 Organisasjonskultur

”Organisasjonskultur innebærer den kollektive erfaringen som medlemmene i en spesiell organisasjon har med sine sosiale omgivelser: skrevne og uskrevne regler for atferd for så vel ledelse som ansatte i omgang med hverandre og omverdenen, både med hensyn til hvordan beslutninger taes og mennesker behandles” (Grimsø s 277, 1991). Organisasjonskulturen i en bedrift stammer fra grunnleggerens filosofi, som igjen har påvirket rekrutteringen sterkt. Ledernes handlinger danner et grunnlag for hva som er akseptabel oppførsel i en bedrift og hva som ikke er det. Videre vil sosialiseringen mellom de ansatte ha betydning. Dette gjelder både graden av suksess når det gjelder å matche nye ansattes verdier med organisasjonens og ledelsens preferanser for sosialiseringsmetoder. Virksomhetenes historiske utvikling kan gi grunnlag for å forstå de dominerende verdiene i organisasjonen. Kulturen er sammensatt av mange og varierte elementer, som til sammen tegner bildet av organisasjonskulturen. Noen av elementene er gitt utenfra og vil ofte innebære tilpassning, mens andre i større grad kan påvirkes av organisasjonen selv. Det er ledelsens oppgave å skape sammenheng mellom omgivelsenes krav, medarbeidernes forventninger og organisasjonens strategiske utvikling (Bakka og Fivelsdal 1998). Organisasjonskulturen kan være en faktor som forklarer praksisen i shippingnæringen med å foretrekke intern rekruttering fremfor ekstern, eller er det kanskje bare så enkelt at det er organisasjonsformen, *familieaksjeselskap*, som er forklaringen.

Figur 1: Påvirkningsfaktorer for organisasjonskulturen



(Robbins, Stephen P. 2005)

3.2.2 Organisasjonsstruktur

Hvilken organisasjonsstruktur en bedrift har påvirker hvordan bedriften tilpasser seg endringer. Rederiene er tunge, gamle og tradisjonelle i sin oppbygning. Denne hierarkiske oppbygningen fører til at de kan ha vanskeligheter med raske omstillinger. Byråkrati er kjennetegnet ved et tydelig autoritetshierarki med mange ledd. Arbeidsoppgavene er spesialiserte og arbeidsmåten preges av skriftelighet og formaliteter. De ansatte har ofte en livslang karriere innen systemet. Ærverdig alder og stabilitet i arbeidsstokken er dermed kjennetegn som går sammen med byråkratisk orden. Byråkratier leverer innarbeidede løsninger relativt raskt, som er forutsigbare, etterrettelige og likebehandlete. De har derimot problemer knyttet til læringsevne (Strand 2001).

3.2.3 Omstillingsevne

Organisasjoner går gjennom endringer hele tiden, men typen, omfanget og intensiteten i organisasjonsendringen varierer i stor grad. For å overleve og utvikle seg må en organisasjon tilpasse seg stadig nye krav fra omgivelsene og det må utvikles nye belønninger for interessentene (Busch og Vanebo 2000). Dersom en næring ikke henger med på de endringene som skjer i næringslivet forøvrig, kan næringen fort bli akterutseilt.

3.3 Arbeidssøkernes valg av arbeidsgiver

3.3.1 Valg av arbeidsgiver

Rekrutteringsprosessen er i full gang lenge før det er opprettet direkte kontakt mellom arbeidssøkeren og arbeidsgiveren. Mange forhold virker inn på den enkeltes yrkes- og stillingsvalg. En del forhold har organisasjonen liten eller ingen innflytelse på, men på andre områder vil dens innsats være utslagsgivende for rekrutteringen til yrket eller næringen. Det er på disse områdene organisasjonen må engasjere seg for å sikre den kompetansen den trenger i sin fremtidige virksomhet (Grimsø 2004).

Etter tusenårsskiftet står vi ved et veiskille når det gjelder unges valg av utdanning og yrke. Dagens generasjon av norske arbeidstakere er vesentlig forskjellig fra den som preget siste halvdel av forrige århundre. De unge har høyere utdanning enn tidligere, de er vant med raske endringer, de er teknologisk orientert og vant til løse problemer ved hjelp av IT. De unge tar materiell velstand for gitt. De er opptatt av egen utvikling og karriere, den tradisjonelle

lojaliteten til arbeidsgiver og bedrift som en kunne finne tidligere, er i ferd med å forsvinne. Raske bytter mellom arbeidsgivere har blitt mer vanlig og dette er stort sett avhengig av hva den enkelte arbeidsgiver tilbyr av muligheter, utvikling og kompensasjoner. Dette er selvfølgelig også avhengig av konjunktorene, for i nedgangstider vil det viktigste fortsatt være å sikre seg en jobb, og ta vare på jobben en allerede har (Grimsø 2004).

Det inntrykket en har av en arbeidsgiver eller næring er veldig viktig for om en ønsker å søke jobb der. Ufordringen her kan ofte være stereotypisering. Dette kan sees på som en form for kategorisering som innebærer å se noe som noe. Til kategoriene hører samtidig et sett av forventninger om andre egenskaper. Basert på dette tilordner vi hele tidene et uendelig antall inntrykk til bestemte kategorier (Johansen et al 1996). En kilde til stereotypier er erfaringer. Folk generaliserer fra erfaringer med et gruppe-medlem til andre medlemmer av samme gruppe, og i mange tilfeller skjer dette ubevisst. Disse forestillingene henger også ofte igjen lenge etter at opplevelsen som gav opphav til assosiasjonene er glemt.

3.3.2 Innsalg (employer branding):

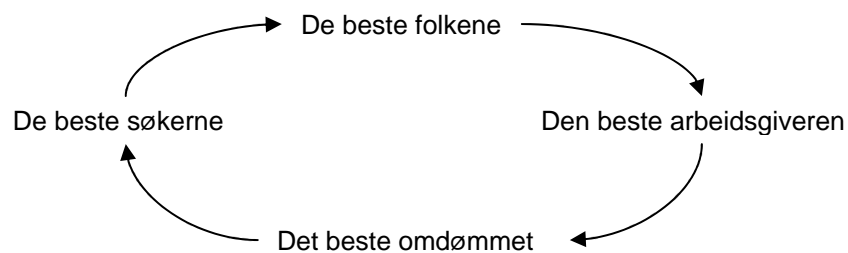
En viktig faktor for å kunne tiltrekke seg studenters interesse er i hvilken grad man klare å gjøre seg attraktiv som arbeidsgiver. Dagens medarbeidere er, som tidligere nevnt, ikke like lojale som de var før, og er nå mer opptatt av livslang læring enn av enn en livslang karriere i et og samme firma. Arbeidstakerne stiller større krav til arbeidsgiverne, og mange (nyutdannede) tar god lønn for gitt (www.dn.no 11.5.2006). Dette stiller store krav til arbeidsgivere for å tiltrekke seg nye, og beholde nåværende ansatte. Employer branding brukes om måten å håndtere utfordringene bedriften står overfor når det gjelder å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne (Goplen 2002).

Branding begynte som et navn på produkter (varemerker) men har utviklet seg til å bli et ledelsesverktøy og en måte å organisere den økonomiske verdiskapningen i bedriften på. Et brand er mer enn et produkt, en tjeneste, organisasjon etc. Et brand eksisterer i konsumentenes eller interessentenes bevissthet (Keller 1998). Det som skiller et brand fra andre produkter i samme kategori er konsumentenes oppfatninger av produktets attributter og egenskaper, hva brandnavnet står for, og organisasjonen som assosieres med brandet (Goplen 2002).

Et sterkt employer brand gir et sterkt omdømme som arbeidsgiver. Et godt omdømme (som organisasjon eller arbeidsgiver) fører til at oppmerksomheten rundt organisasjonen er positiv,

som kan hjelpe på å tiltrekke seg gode søkere til ledige stillinger. Når det er mange søkere til en stilling kan bedriften velge hvem de vil ansette. Dyktige ansatte vil styrke bedriften som igjen er en av flere faktorer som påvirker omdømmet. Dette kan illustreres som følgende:

Figur 2: Sammenhengen mellom kvaliteten på ansatte og kvaliteten på produktet/service eller bedriften



Modellen viser sammenhengen mellom corporate brand og employer brand. Employer brandet segmenterer markedet og tiltrekker den typen medarbeidere som kan arbeide med og styrke produktene og tjenestene som bedriften tilbyr. De ansatte påvirker dermed corporate brandet gjennom produktutvikling, kvalitet og kundeservice. Corporate brand kan brukes som en rettesnor i forbindelse med rekruttering av rett folk: de som har verdier som stemmer overens med brandets verdier.

Rekruttering er en investering i kompetanse. Rekruttering av nyutdannede fører til tilgang på ”fersk kompetanse” som kan være aktuell på både kort og lang sikt. Det er viktig for bedriftens omdømme hvordan potensielle nye ansatte opplever møtet med bedriften. Alle ledd i prosessen til eventuelle tilbud eller avslag er viktig for hvordan selskapet oppfattes.

Utfordringene med employer branding for bedriftene er ikke bare å gjøre de beste kandidatene oppmerksomme på at de finns og de er gode arbeidsgivere, men også i å beholde gode folk og sikre at de forstår og slutter opp om selskapets overordnede mål. Employer branding ligger nær andre konsepter som organisasjonskultur og identitet, intern markedsføring og organisasjonens omdømme.

4 Metode

Det er mange måter å organisere empiriske undersøkelser på. Zikmund (1997) har delt undersøkelsesprosessen i 6 deler. Jeg vil benytte meg av denne inndelingen ved gjennomføringen av undersøkelsene mine. Punkt 1 ble definert i avsnitt 1. Punkt 2-4 vil bli diskutert i dette avsnittet, punkt 5 og 6 vil bli gjennomført i de påfølgende avsnittene. Oppdelingen er som følgende:

1. Definere problemstilling
2. Planlegge forskningsdesign
3. Respondenter
4. Datainnsamling
5. Dataanalyse
6. Resultater og konklusjon

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan som gir retning for hvilke data en trenger, hvordan man skal innhente data og hvordan de skal analyseres og tolkes. Det er en *handlingsplan for den rette fremgangsmåten* fra begynnelse til slutt. Det finnes tre forskjellige design for undersøkelsesopplegg: eksplorativt, deskriptivt og kausalt (Ghauri og Grønhaug 2005). Formålet med undersøkelsen og grad av presisjon i formuleringen av problemstillingen gir grunnlag for valg av forskningsdesign. Et kausalt design brukes når en ønsker å måle effekten av en stimulus, for eksempel en reklamekampanje, for å finne årsak-virkning sammenhenger. Deskriptivt forskningsdesign har som formål å beskrive markedskarakteristika og/eller markedsfunksjoner, men ikke forklare hvorfor det er slik. Det skal gi svar på hvem, hva, hvor, hvordan og når. Formålet med det siste designet, eksplorativt, er å oppdage og få innsikt i et problem. Denne formen for forskning er vanlig å bruke i begynnelsen av prosjekter eller på områder der man har begrenset informasjon, der det derfor kan være vanskelig å avgrense problemet, eller vite hvilke egenskaper og relasjoner som det er viktig å belyse (Malhotra og Birks, 2006).

For å belyse den første delen av problemstillingen valgte jeg å gjennomføre en spørreundersøkelse blant studentene på NHH for å undersøke deres interesse for å jobbe i shipping. Jeg ønsket å kartlegge om interessen var så liten som Universums undersøkelser

kunne tyde på, men valgte å ikke gå dypere inn på holdningene til næringen. Til den andre delen valgte jeg en mer eksplorativ tilnærming fordi det eksisterer lite forskning på hvorfor rederiene i liten grad klarer å tiltrekke seg nyutdannede økonomer. Et ustrukturert problem som dette løses best ved hjelp av en eksplorativ innfallsvinkel. Et typisk kjennetegn på dette forskningsdesignet er fleksibilitet fordi nye biter av informasjon vil kunne lede forskningen i forskjellige retninger. I en slik forskning er evne til å observere, samle informasjon og konstruere teoretiske løsninger viktige egenskaper (Ghauri og Grønhaug 2005). Denne delen ble i hovedsak gjennomført som dybdeintervju med en sentral organisasjon i bransjen og Leif Høeghs rederi for å undersøke hvilke holdninger de har til rekruttering av nyutdannede til næringen, og hvilken innsats de eventuelt legger ned for å tiltrekke seg dem.

4.2 Respondenter

I den kvantitative undersøkelsen er respondentene studenter ved NHH. Undersøkelsens målgruppe betegnes som populasjonen. Populasjonen er alle som resultatene av undersøkelsen gjelder for (Johannessen, Tuft og Kristoffersen, 2005), og mitt tilfelle er det alle studentene på NHH. Jeg har valgt å se på et *utvalg* av populasjonen; en utvalgsundersøkelse der jeg undersøker en liten del av studentene. For at enhetene vi undersøker skal kunne hjelpe oss med å trekke slutninger om hele populasjonen, må sammensetningen av utvalget korrespondere med populasjonen. Et representativt utvalg, er et utvalg som tilsvarende sammensetningen i populasjonen på alle viktige egenskaper. For meg gjelder det i første omgang at utvalget må ha en like stor andel jenter som skolen generelt, samt at studenter med ulike fordypningsområder er representert i utvalget. Det avgjørende prinsippet ved utvelgelsen av representative utvalg er tilfeldighet (Johannessen et al, 2005). For å få et tilfeldig utvalg stilte jeg meg opp utenfor biblioteket på NHH og fikk tilfeldig forbipasserende studenter til å svare på undersøkelsen min. Biblioteket blir brukt av studenter uavhengig av årskull og fordypningsområde.

Det er den absolutte størrelsen på utvalget som er avgjørende, ikke hvor stor andel av populasjonen utvalget representerer. Det avgjørende er hvordan populasjonen er sammensatt, om den er homogen eller heterogen, i den grad det er mulig å vite noe om det. Ved homogen populasjon trenger vi ikke like stort utvalg som ved heterogene populasjoner. Ved egne observasjoner gjennom 4 år oppfatter jeg studentene ved NHH som en ganske homogen

gruppe. Jeg valgte derfor å gjennomføre 50 spørreundersøkelser, noe som utgjør 2,5 % av gruppen aktive studenter på skolen. Andelen jenter som svarte var 40 %, omtrentlig tilsvarende jenteandelen på NHH. Etter 50 gjennomførte undersøkelser følte jeg at jeg hadde fått dannet meg et bilde av interessen for næringen. Svarene på spørsmålet hvorfor/hvorfor ikke gav meg også en idé om hvorfor det var slik.

Til den kvalitative undersøkelsen valgte jeg en sentral organisasjon i næringen, samt et stort norsk rederi, Leif Höegh, som står ovenfor et stort rekrutteringsbehov i årene som kommer.

4.3 Datainnsamling

Datainnsamlingen min er basert på primære og sekundære data. Primærdata, er data som skaffes til veie av utforskeren selv og som er samlet inn spesielt for det pågående prosjektet (Zikmund 1997). I mitt tilfelle består primærdataene av spørreundersøkelsen min dybdeintervjuene. Sekundærdata er data som allerede er innhentet og brukt i andre sammenhenger enn i forbindelse med det aktuelle problemet (Ghauri og Grønhaug, 2005). Mine sekundærdata er i hovedsak Norges Rederiforbunds årsrapporter, bøker om temaene rekruttering, organisasjonskultur og metode, samt The Universum Graduate Survey.

Undersøkelsene mine blir gjennomført som tverrsnittundersøkelser, som kjennetegnes ved at man observerer et antall observasjonsheter på ett, og kun ett tidspunkt (Skog, 2004). Svakheten med tverrsnittundersøkelser er at når en kun har data på et tidspunkt må man være forsiktig med å trekke konklusjoner som sier noe om utvikling over tid (Johannessen et al. 2005).

I mine undersøkelser har jeg valgt en kombinasjon av kvantitativ og kvalitative undersøkelser. Kvalitet handler om karakteren eller egenskapene hos noe, mens kvantitet er mengden av det samme. Kvalitativ forskning har derfor som formål å klargjøre karakterer eller egenskaper hos et fenomen, mens kvantitativ forskning skal fastslå mengden av det samme (Widerberg 2001). Jeg vil gjennomføre den kvantitative undersøkelsen før den kvalitative for å oppnå en generell oversikt over studenters interesse. Ved å gjøre det på denne måten vil spørreundersøkelsen danne et grunnlag for å se på hvilke fenomener det er viktig å studere mer inngående ved

hjelp av mer intensive, kvalitative oppfølgingsundersøkelser. Begge undersøkelsesmetodene vil bli forklart ytterligere i det følgende.

4.3.1 Kvantitative undersøkelser

I kvantitative undersøkelser blir de som undersøkes kalt *respondenter*, og hva som undersøkes kalt *variabler* og *verdier*. Den vanligste måten å samle inn kvantitative data på er gjennom spørreskjema. De har faste spørsmål og svar som innebærer en standardisering der man kan se på likheter og variasjoner i hvordan respondentene svarer. Det åpner også for å generalisere resultater fra et utvalg til en populasjon. En variable er en spesifikk egenskap eller et kjennetegn ved respondenten. Variabler må ha flere verdier, hvis ikke er de ikke variabler, men konstanter. Alle variabler en ønsker å ta med i undersøkelsen må ha samme fordeling i utvalget som i populasjonen (Johannessen et al 2005).

Til den kvantitative undersøkelsen jeg gjennomførte på NHH laget jeg et spørreskjema (se vedlegg 2). Utgangspunktet for utformingen av spørreskjemaet er undersøkelsens forsknings-spørsmål, om det eksisterer interesse blant studenter ved NHH for å jobbe innen shipping. Den viktigste innsatsen i utformingen av et spørreskjema er refleksjon over hvilke opplysninger som skal være med, samt hvordan man kan operasjonalisere generelle fenomener (Johannessen et al. 2004). Jeg laget et semistrukturert skjema, der to av spørsmålene har oppgitte svaralternativer og det siste spørsmålet er åpent slik at respondenten på egen hånd kunne begrunne. Undersøkelsen inneholdt i tillegg to andre spørsmål angående kjønn og når respondenten er ferdig utdannet. Valg av spørsmål vil bli diskutert senere.

4.4.1.1 Reliabilitet og validitet

Det er to aspekter som er veldig viktig når man gjennomfører kvantitative undersøkelser; reabilitet (pålitelighet) og validitet (troverdighet). Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Høy reabilitet innebærer at undersøkelsen er gjennomført på en nøyaktig måte (Grønmo 2004). Dette er kritisk i kvantitative undersøkelser, mens det i kvalitative undersøkelser er lite hensiktsmessig å stille krav om det samme (Johannessen et al 2004).

Validitet er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til intensjonene med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen. Høy validitet innbærer at undersøkelses-

opplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevant for problemstillingen (Grønmo 2004).

4.4.2 Kvalitative intervjuer

Det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av et fenomens karakterer og egenskaper for å kunne fortolke betydningen av det som beskrives. Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange måter. Siden jeg hadde begrenset kjennskap til hva jeg kom til å finne ut, valgte jeg å gjennomføre et semi-strukturert intervju. Jeg laget en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kunne variere. Dette gir mulighet for å bevege seg frem og tilbake. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Widerberg, 2001) (se vedlegg 3). Delvis strukturert gjennomføring av intervju kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannessen et al. 2005).

4.4.3 Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ datainnsamling

Kombinering av ulike kilder og data kalles metodetriangulering. Ved å følge opp kvalitative undersøkelser med kvantitative undersøkelser eller omvendt, vil de ulike datatypene utgjøre forskjellige faser i utforskningen av fenomenet. Komplekse samfunnsforhold tilsier at det er hensiktsmessig å kombinere forskjellige metoder på denne måten (Grønmo 2004).

I min studie utgjør kvantitative undersøkelsen forberedelsene til den kvalitative undersøkelsen. Den generelle oversikten jeg oppnår ved hjelp av kvantitative analyser er et viktig grunnlag for strategiske vurderinger av hvilke fenomener eller problemer som det er særlig viktig å studere mer inngående ved hjelp av intensive, kvalitative oppfølgende undersøkelser. Den kvantitative undersøkelsen bidrar først og fremst til å avdekke oversiktspregede tendenser og generelle mønstre.

4.4.4 Valg av forskningsspørsmål

4.4.4.1 Kvantitativ undersøkelse

Spørreundersøkelsen hadde kun 5 spørsmål: kjønn, tidspunkt for ferdig utdannet, om respondenten hadde tenkt på hvor han/hun ønsket å jobbe etter endte studier og om de hadde vurdert shipping. De kunne også velge å begrunne hvorfor eller hvorfor ikke (Se vedlegg 2).

Kjønn er et dikotomt spørsmål, med to utelukkende verdier; mann eller kvinne. Spørsmålet er tatt med for å se om det er forskjell på kjønn og interessen for å søke. Samtidig skal spørsmålet gi data som beviser at jeg har en kjønnsfordeling som representerer populasjonen. Spørsmålet om når de er ferdig utdannet tok jeg med for å se dersom det var mange som svarte at de ikke hadde tenkt på hvilken bransje de ønsker å jobbe etter endt studier, så ville jeg se på om det hadde sammenheng med at de hadde lenge igjen av studiene sine.

Spørsmålet om respondenten har vurdert hvor han/hun ønsker å jobbe etter endt studier er kun for å kartlegge om respondenten har begynt å tenke på det. De som ikke har vurdert hvor de vil jobbe hen, vil heller ikke kunne tillegges den samme vekten på svaret på det neste spørsmålet om de har vurdert eller kunne vurdert å søke shipping.

Når det gjaldt spørsmålet om de har vurdert eller kunne vurdert shipping, valgte jeg denne formuleringen fremfor å spørre om de hadde søkt eller hadde tenkt til å søke. Dette var for å unngå å utelukke de som allerede hadde søkt andre bransjer og eventuell fått jobb der. Når det gjelder svaralternativene på det samme spørsmålet vurderte jeg om jeg bare skulle ha ja og nei, eller om jeg også skulle ha vet ikke som et alternativ. Dersom man ikke tar det med, tvinger man folk til å ta et standpunkt. På den ene siden kan det få folk til å bestemme seg om de har tenkt eller ikke. Men samtidig kan det også føre til at folk ikke svarer det de mener. De blir presset til å ta et standpunkt der og da, og velger å bare svare noe. Det kan dermed føre til at man ikke får et oppriktig svar. Samtidig vil vet ikke kunne fange opp om det er mange som ikke har utelukket dem enda. Det kan gi nyttig informasjon for hvor rederiene skal starte et eventuelt arbeid med å rekruttere flere nyutdannede. Jeg valgte derfor å ta med alternativet ”vet ikke”.

Dersom mange svarer at de ikke har vurdert eller kunne vurdert rederibransjen, fører dette til at rederiene må prøve å se på holdningene til hvorfor de ikke vurderer det. Men dersom mange ikke har gjort seg opp en mening vil man lettere kunne fange dem før de har bestemt

seg helt. Det er viktig å merke seg at dette kun er en liten undersøkelse for å kartlegge om de blir vurdert eller ikke. Jeg ønsker å ha det kartlagt som en del av min videre forskning på hva rederiene selv gjør og hva de bør gjøre.

Det siste spørsmålet var et åpent spørsmål der respondentene kan fylle inn hvorfor eller hvorfor de ikke har vurdert bransjen. Åpne spørsmål er særlig aktuelt der man skal undersøke et lite kjent fenomen, og det ikke eksisterer tilstrekkelig kunnskap for å lage svarkategorier. Dette spørsmålet ble tatt med for å kartlegge hva det var de interesserte vektla, samt finne noen grunner fra de som hadde utelukket bransjen.

4.4.4.2 Kvalitativ undersøkelse

I arbeidet med intervjuguiden identifiserte jeg først de sentrale deltemaene som inngår i forskningsspørsmålet mitt. Under de ulike temaene satt jeg også opp underpunkter og underspørsmål for å få dekket eller utdypet de forskjellige temaene. Jeg valgte å gjennomføre personlige intervjuer framfor telefonintervjuer fordi det er lettere å få til en mer utfyllende samtale ansikt til ansikt enn over telefon. Jeg la opp til et halvstrukturert intervju, og holdt meg dermed ikke til et fast oppsett av spørsmål. Ettersom jeg ikke visste hvilke tilbakemeldinger jeg ville få fra respondentene, ønsket jeg kunne spille videre på den informasjonen som kom frem. Resultatene av intervjuene mine vil bli diskutert i kapittel 7.

5 Tidligere undersøkelser

Det har blitt gjort lite forskning på rekruttering av nyutdannede til rederibransjen, og det er derfor jeg har valgt å sette søkelys på problemstillingen. Derimot blir det forsket mye på studenter og deres forventninger til, og valg av arbeidsgivere. Den meste kjente av disse undersøkelsene er Universum sin, som vil bli kort presentert i det følgende.

5.1 Universums Undersøkelse

The Unuiversum Graduate Survey er en årlig undersøkelse om karriereforventninger og holdninger til arbeidsgivere generelt blant avgangsstudenter. Den blir gjennomført i 27 land i Europa, USA, Asia og Sør-Afrika, og er den største av sitt slag (www.univerumeurope.com). Undersøkelsen gir et unikt innblikk i hva studentene forventer av sitt fremtidige arbeidsliv, hvilke selskaper studentene karakteriserer som sine ideelle arbeidsgivere, hvordan studentene oppfatter ulike selskaper som arbeidsgivere og hvilke selskaper arbeidsgiverne konkurrerer mot om talentene (www.universumeurope.com). De senere årene har ingen av de norske rederiene blitt rangert blant de 30 mest ettertraktede arbeidsgiverne for denne gruppen arbeidssøkere (se vedlegg 1). I Norge i 2006 deltok 3459, hvorav 1815 innen teknologi og 1470 innen økonomi studenter fra til sammen 13 høyskoler og universiteter. Feltperioden var 15. januar til 15. mars. Dette er en undersøkelse som har blitt gjennomført årlig siden 1997. På listen over topp 5 bedrifter rangerte økonomistudentene Statoil, DnB NOR, Ernst & Young, Hydro og Innovasjon Norge.

Undersøkelsene skal være et verktøy for å få dybdekunnskaper om karriereforventninger blant avgangsstudenter. Den skal hjelpe bedrifter med kartlegge hvordan de kan bli attraktive for dagens og morgendagens arbeidstagere (employer branding). Resultatene fra undersøkelsen illustrerer selskapenes employer brand i forhold til talentmarkedet. Dette kan være grunnlag for beslutningstaking angående valg av målgrupper, kommunikasjon og employer brand kampanjer i fremtiden for å tiltrekke de beste talentene.

5.2 Resultater av undersøkelsen

Årets undersøkelse viser endringer fra tidligere i forhold til hva studentene mener gjør en arbeidsgiver attraktiv. Dette fører dermed også til noen endringer på listen over de mest ettertraktede arbeidsgiverne. Undersøkelsen viser at dagens nyutdannende akademikere stiller skyhøye krav når de skal ut i jobb. Høy lønn, mer fritid, gode karrieremuligheter og en trygg arbeidsplass står øverst på kravlisten. Det stramme arbeidsmarkedet har fått avgangstudentene til å skjerpe kravene til sine fremtidige arbeidsgivere. Det som betyr aller mest er riktig balanse mellom karriere og privatliv (Vårt Land 01.06.2006). Studentene har også blitt mer interessert i pensjon etter debatten rundt pensjonsreformen. Videre er bratt læringskurve, utfordrende oppgaver og utviklingsmuligheter viktig. Det er viktig å legge til rette for dette, for dersom man først får ansatt noen, må man ha et så godt tilbud at de ikke slutter igjen.

Rundt 40 % av teknologi- og økonomistudentene svarte at variasjon i arbeidsoppgaver er viktigst når de skal velge arbeidsgiver. Lønn kommer på andre plass med 36 %. I fjor var lønn viktigste kriterium, da 48 % satt dette på topp. Lønn er ikke nummer en lenger. Dette skyldes at studentene tar god lønn for gitt, og dermed blir det mer en hygienefaktor (Kaur, N24 01.01.2006). En hygienefaktor er i følge Hertzberg (1959) noe som er viktig for å ikke få misfornøyde ansatte, men som ikke har noen betydning for å oppnå det motsatte, det vil si motiverte medarbeidere.

Bedrifter og studenter blir mer globale. Universums studentundersøkelser viser at langt flere studenter har lyst til å jobbe i utlandet i dag enn for bare få år siden. De mener at studentene og arbeidsgiverne har blitt mer internasjonalt orientert de siste årene (Holm 29.01.2006).

De fleste bedrifter trenger å profilere seg mot de beste kandidatene i et stramt arbeidsmarked. Enkel økonomisk teori kan også anvendes på arbeidsmarkedet: med mange ledige jobber, er det stor etterspørsel etter kvalifisert arbeidskraft.

Mange bedrifter har opprette traineeprogrammer som et ledd i deres markedsføring mot unge. Markedsansvarlig i Universum Carlo Duratro sa til DN 11. mai 2006 at ”Trainee-programmer virker som fluepapir på studentene og alle selskapene på listen har slike programmer”. Han snakket her om de 5 første på listen, men det viser seg at dette gjelder til sammen 14 av de 30 øverste bedriften. Traineeprogrammer vil bli diskutert ytterligere i det følgende.

5.3 Kritikk av undersøkelsen

Universum sin undersøkelse er gjort på generell basis, og ikke for rederinæringen spesielt. At ingen av de norske rederiene er rangert blant de mest ettertraktede arbeidsgiverne gir nødvendigvis ikke et dekkende bilde av populariteten til næringen. Samtidig inneholder listen bedrifter fra en rekke ulike bransjer alt fra konsulentselskaper, revisjon og departementer til bil- og møbelbransjen. Dermed vil en kunne antyde at det også hadde vært rom for rederier på denne listen dersom mange unge kunne tenke seg å jobbe der.

Undersøkelsen kartlegger hva studenter legger vekt på i forhold til valg av arbeidsgiver, men dette gjøres også på generell basis og ikke spesielt for rederinæringen. Den sier dermed ikke noe konkret om hva det er studentene verdsetter eller savner hos rederiene. Allikevel vil resultatene kunne brukes som en pekepinn på hva shippingnæringen eventuelt bør tilrettelegge for, eller vektlegge når de skal peile seg inn mot økonomistudenter

5.4 Traineeprogram

Traineeprogrammene blir stadig mer populære blant studenter og i næringslivet. Antallet traineeprogrammet har økt betraktelig de siste årene. Allikevel opplever noen av selskapene opp til 200 søkere pr. stilling. Traineeordningene er positivt både for bedriften og traineene etter som de nyutdannede får en fot innenfor en bedrift, og bedriften på sin side får se hva mulige fremtidige ansatte kan bidra med. Studenter synes det er spennende med traineeprogrammer ettersom de får prøve seg innen forskjellige arbeidsområder, og de får et godt innblikk i organisasjonen. Oftest er det de store selskapene som har traineeordninger, noe som gjør at studentene forbinder traineeprogrammene med trygghet (Ellingsson 2006).

5.5 Maritime Trainee og Shippingtrainee i Bergen

De siste to årene har det blitt startet to traineeprogrammer i rederinæringen. I regi av Norges Rederiforbund lanserte den norske maritime næringen i fjor et toårig traineeprogram kalt Maritime Trainee. Programmet omfatter 21 bedrifter; rederier, verfts- og utstysindustri, riggeselskap, klassifisering, advokatfirma, bank og megling. Programmet skal gi traineene et grunnlag for å gå inn i et bredt spekter av funksjoner innen den maritime næringen allerede tidlig i karrieren (www.maritimtrainee.no). I år lanserte Bergens Rederiforening i samarbeid

med Maritim forum også et traineeprogram med oppstart i august 2006. 14 rederier er med på programmet, og de skal ta inn inntil 20 shippingtraineer til rederier i Bergensområde. I likhet med Maritim Trainee skal også dette programmet gi en grunnleggende innføring i arbeidet i et rederi (www.shippingtrainee.no). Begge programmene legger opp til fellessamlinger med innføring i ulike temaer, samt sosiale samlinger der traineene har mulighet til å bli kjent med hverandre på tvers av arbeidsgivere. Liv Freihow kommenterte i en artikkel på www.dinressurs.no 04.01.06 at styrken ved disse fellesprogrammene er at traineene blir kjent med bransjen, ikke bare den enkelte bedrift.

I et foredrag i regi av Skipsfarts- og Transportgruppen ved NHH kunne Norges Rederiforbund fortelle at det var i hovedsak tre grunner til å starte opp Maritime Trainee:

1. Å rekruttere de beste kandidatene til næringen
2. Å gjøre næringen bedre kjent
3. På det politiske plan å vise at næringen står sammen og kan skape noe sammen.

Når det gjelder de enkelte rederiene er det mindre initiativ for hva de gjør på egen hånd. Samtidig vil bransjeprogrammene helt klart være med på å vekke interessen for næringen blant mange unge. Men ettersom Norges Rederiforbund skal rekruttere 25 hver annet år, og Shippingtrainee i Bergen skulle ha 20 i år kan dette etter min mening ikke dekke behovet. Selv om det første året med Maritime Trainee har gått over all forventning, er de allikevel ikke sikre på om de vil være i stand til å starte opp hvert år.

Til Maritim Trainee mottok Norges Rederiforbund over 4000 søknader. Mange søkere søkte på flere stillinger og totalt antall søkere var om lag 1600. Det er tydelig at det ble tatt godt i mot blant unge arbeidssøkende. Men hvorvidt dette kan brukes som et bilde på interessen for bransjen er høyst usikkert. Bakgrunnen for å søke kan være todelt; mange søkte nok fordi de ønsker å lære om bransjen, men en del søker også i hovedsak fordi det er et traineeprogram. I årets studentundersøkelse fra Universum svarte 82 % av økonomistudentene at de kunne tenke seg å delta i et traineeprogram (Ellingsson, Jens 04.01.06).

Erik Gjerdene I Norges Rederiforbund sier at dette må sees på som et prøveprosjekt, som så langt, etter 9 måneder, må sies å være vellykket. Traineeene har kommet med positive tilbakemeldinger, og rederiene og Norges Rederiforbund har signalisert positive resultater så langt. Men det er et meget kostbart prosjekt. Leif Höeghs rederi er også veldig tilfreds med sin deltagelse i programmet. De kan fortelle at traineeene er kjempefornøyde. Det viktigste er ikke selve opplegget, men alt det positive rundt: at de blir kjente med andre, at de lærer om næringen og at de opplever den som veldig spennende.

6. Resultater fra spørreundersøkelsen

Tabell 1: Resultater fra spørreundersøkelsen

		Har vurdert/kunne vurdert å søke jobb i shipping		
		JA	VET IKKE	NEI
Kjønn	MANN	Antall: 19 Andel: 63 %	Antall: 1 Andel: 3 %	Antall: 10 Andel: 33 %
	KVINNE	Antall: 8 Andel: 40 %	Antall: 7 Andel: 35 %	Antall: 5 Andel: 17 %

6.1 Oppsummering av svarene på spørreundersøkelsen

Tabellen over viser resultatet fra spørreundersøkelsen som jeg gjennomførte på 50 studenter ved NHH. Fra tabellen ser vi at det er en betraktelig større andel gutter som har vurdert eller kunne vurdert å søke jobb i shipping, enn det er jenter. Hos jentene utgjør denne gruppen 40 %, mens nesten to tredjedeler av guttene faller innenfor samme kategorien. Når det gjelder hvor mange som har svart nei på det samme spørsmålet, utgjør denne gruppen en tredjedel blant guttene og kun 17 % blant jentene. Undersøkelsen viser dermed at det er stor forskjell på gutter og jenter når det gjelder hvor vidt de har gjort seg opp en mening om de kunne tenke seg å søke jobb i shipping. Mens andelen "vet ikke" er kun 3 % blant guttene er den 35 % blant jentene. Tradisjonelt har det blitt rekruttert mange flere gutter enn jenter til bransjen. At flere gutter i undersøkelsen min har gjort seg opp en mening om næringen kan være begrunnet i at de har mer kunnskaper om den. Blant jentene som svarte at de ikke vet, var det er en stor andel som kommenterte at de ikke visste helt hva næringen dreier seg om. At andelen jenter som har svart ja eller vet ikke er totalt større enn antall gutter som har svart det samme, viser at det er et stort potensial for å rekruttere flere jenter inn i næringen.

Respondentene som har vurdert eller kunne vurdert å søke jobb i shipping mente at det er "en spennende bransje med internasjonale muligheter" og "en bransje med gode jobbmuligheter og muligheter for personlig utvikling". Noen av de som svarte at de hadde vurdert, eller kunne vurdert å søke kommenterte også hva som var negativt. En jente svarte: "Spennende bransje,

muligheter til å jobbe internasjonalt, gode inntjeningsmuligheter. Minus: mannsdominert og konservativ”. Videre var det en annen som svarte: ”Virker som en interessant bransje, mange utfordringer. Det som gjør det mindre attraktivt er at jeg har inntrykk av at det er et litt tøft mannsdominert miljø, med ekstrem liten toleranse for feil”.

Traineeprogrammet i Bergen ble trukket frem som veldig spennende, og det samme ble Maritim Trainee. Når det gjelder sistnevnte ble det kommentert at vedkommende gjerne skulle ha søkt, men at hun var ferdig utdannet nå i vår, og ettersom de ikke skal ansette igjen før neste år kom det antageligvis ikke til å bli aktuelt.

Av de som svarte vet ikke, svarte halvparten at de visste ikke hva det dreier seg om. Videre var det en som kommenterte ”jeg har egentlig ikke vurdert shipping pga det ikke har vært bedriftspresentasjoner på skolen. Jeg har heller ikke mye kunnskap om shipping.” En hadde ikke vurdert det noe videre fordi vedkommende ikke hadde sett noen utlyste jobber.

Blant de som svarte at de ikke har vurdert eller kunne vurdert å søke shipping var det i hovedsak to grunner til det. At det ”faller ikke helt innefor det jeg hadde tenkt meg” ble kommentert av flere. Videre var det mange som enten hadde bestemt seg for, eller allerede fått jobb i en annen bransje. Andre igjen kommenterte ”Vet ikke noe om det, ingen bedriftspresentasjoner på NHH”, og ”vet ikke hva slags stillinger de tilbyr og hva arbeidsoppgavene vil være”. En stilte også spørsmålsteget ved hvorvidt det var attraktivt å jobbe der ettersom næringen hadde blitt profilert så lite.

En del unge forbinder de ansatte i næringen med eldre mannfolk, og næringen som lite spennende og dynamisk. Her har unge dannet seg en oppfatning av de ansatte i næringen og miljøet, og har ut fra dette dannet seg et bilde av hvordan de tror et er å arbeide der. Dette er en stereotyp oppfatning som jeg tror kunne kommet frem dersom jeg hadde sett nærmere på studentenes

6.2 Undersøkelsene sett i sammenheng

Ut i fra Universum sin undersøkelse antydte jeg at det var lite interesse blant nyutdannede for å jobbe i shipping. Undersøkelsen min skulle gi svar på hvilken interesse som eksisterer blant NHH studentene. Uavhengig av kjønn viser tabell 1 at i snitt har annenhver student vurdert eller kunne vurdert å søke jobb i shipping. Dette resultatet skiller seg i stor grad fra det som Universum sin undersøkelse kan antyde. Min undersøkelse viser at det eksisterer interesse, men Universums sin undersøkelse viser at når rederiene blir satt opp imot andre potensielle arbeidsgivere faller de igjennom. Bakgrunnen for disse ulike resultatene kan være at Universum sin er en generell undersøkelse, mens min er spesiell. En får gjerne et høyere tilslag ved en spesifikk undersøkelse kontra ved en generell. Dette viser at det er stort potensial for rekruttering til norske rederiene, dersom de legger ned en innsats for å markedsføre og gjøre seg mer attraktive for studenter og nyutdannede.

Når rederibransjen blir vurdert opp mot andre bransjer i en undersøkelse som Universum, kan det være en stereotypi som fører til at bransjen faller litt igjennom. Tidligere ble denne næringen sett på som veldig attraktiv av de unge, noe som er snudd på hodet i dag. Dette betyr at næringen har et ikke fullt utnyttet potensial som bør benyttes bedre.

I et stramt arbeidsmarked med stor etterspørsel etter kvalifisert arbeidskraft er det viktig å profilere seg overfor potensielle arbeidssøkere. Flere av studentene begrunner sin manglende interesse med det at de ikke vet nok og at det ikke har vært noen bedriftspresentasjoner på skolen. Dette og andre mulige tiltak vil bli diskutert i avsnitt 8.

6.3 Arbeidstakernes valg av arbeidsgivere

Som avgangsstudent ved NHH har jeg erfart at mange studenter søker jobber hos de bedriftene som avholder presentasjoner ved skolen. Dette er sammenfallende med teorien om at terskelen for å søke jobb i selskap er lavere når bedriftene oppsøker høyskolen, avholder bedriftspresentasjoner og tilrettelegger for en meget effektiv ansettelsesprosess. Mange studenter er ikke riktig sikre på hvor de ønsker å jobbe etter endte studier, og lar seg derfor lett friste av bedrifter som lokker med spennende og varierte oppgaver, ungt miljø og utenlandsturer for nyansatte.

For å kunne tiltrekke seg studenters interesse er rederiene avhengige av gjøre seg til attraktive arbeidsgivere. Arbeidssøkerne stiller store krav både før de blir ansatt og under ansettelsesprosessen. Derfor er det viktig for rederiene å bygge opp et employer brand. Mange av bedriftene som rederiene konkurrerer med i kampen om å ansette de høyest kvalifiserte nyutdannende, har et sterkt employer brand. Dette fører til at mange søker om jobb der og bedriften får mange kandidater å velge mellom. I sin tur vil de være med på å styrke bedriften, som igjen styrker sitt omdømme og slik fortsetter dette i en god sirkel (se modell 2: sammenhengen mellom kaviteten på ansatte og kvaliteten på bedriften). Utfordringene ligger ikke bare i det å tiltrekke seg de beste kandidatene, men også å beholde dem etter at de har blitt ansatt.

Shippingnæringen har mye spennende å by på som studentene gjennom Universum sin undersøkelse har vist at de verdsetter (se avsnitt 5.2). På grunn av høy gjennomsnitts alder er det mange som vil gå av med pensjon de neste årene, og derfor er det mange av toppstillingene som etter hvert må fylles. Dette gir muligheten for en bratt karrierestige. Vider kan rederinæringen lokke med internasjonale muligheter. Shipping næringen er den mest internasjonale næringen vi har i Norge. Her får man jobbe med folk fra store deler av verdenen, samt at de store rederiene har kontorer i flere store byer som Singapore, New York og andre spennende byer. Det er inn i tiden å være innovativ, og her er det snakk om en næring som fra tidenes morgen har måtte være innovativ for å kunne hevde seg. Dette har de fortsatt med; nye supplyskip til Eidsiva og Havila, nye LNG skip med rørsystem og små cruiseskip til bruk i Arktiske farvann er aktuelle satsningsområder i dag.

Lønnsnivået i rederinæringen er konkurransedyktig og de sosiale godene er meget gode. Næringen er preget av utfordrende og varierte oppgaver både nasjonalt og internasjonalt. Rederinæringen burde ut i fra dette være både interessant og utfordrende for nyutdannede. Imidlertid viser det seg at studentene vet altfor lite om denne næringen og hvilke muligheter den tilbyr. Her har rederinæringen en stor utfordring i konkurransen mot andre anerkjente bedrifter om de best kvalifiserte studentene.

7. Rederinæringens syn på situasjonen

Diskusjonen i dette kapittelet er i hovedsak basert på informasjon som har kommet frem gjennom dybdeintervjuene mine. Intervjuene tok sikte på å gi innblikk i hvordan rederiene i dag i hovedsak rekrutterer, hvilket syn rederinæringen har på å rekruttere nyutdannede og eventuelt hvilken innsats de legger ned i dette. I tillegg har jeg tilegnet meg mye kunnskaper om næringen gjennom sekundærkilder og samtaler med andre personer i næringen, og dette vil også bli trukket inn der det er relevant. Jeg vil starte med å sammenligne det jeg har kommet frem til, med teori fra litteraturen som er presentert i avsnitt 3. Videre vil jeg kartlegge hvilke utfordringer næringen står overfor, for så til slutt komme med anbefalinger til hva næringen kan gjøre for å bli sett på som mer attraktiv blant nyutdannede økonomer.

I mitt dybdeintervju med en sentral person i næringen forklarer han at demografien i næringen skyldes at dette er en veldig syklisk bransje. Når jeg snakker om demografien betyr det at det er mange eldre mannlige ansatte i bransjen. Fra 1973 til slutten av 70-tallet opplevde næringen nedgangstider, og det samme gjorde den på midten av 80-tallet. Mot slutten av 80-tallet med jappetiden ”eksploderte” markedet igjen. Ettersom næringen ikke har rekruttert og fylt på fra bunnen av hele veien, er det nå mange eldre ansatte i næringen og rederiene står overfor et generasjonsskifte. De var særdeles forsiktige med rekruttering av landbasert personell frem til 2001, og dette skyldes i hovedsak det at det er en veldig syklisk bransje som ikke har opplevd jevn vekst.

Videre tror han at bakgrunnen for at få unge er interessert i bransjen i hovedsak skyldes tre forhold:

1. De unge ikke har noen forestilling om hvordan det er å jobbe i bransjen; de vet for lite om den
2. Næringen er dårlig til å profilere seg
3. Fokus i pressen er mye klaging, noe som setter næringen i et godt lys.

7.1 Personalledelse og rekruttering

Når det gjelder rekrutteringsstrategier var norsk skipsfart tidligere et godt eksempel på en strategi der man rekrutterer unge, for så å utvikle de ansatte selv. Et stort antall av de som ble satt i ledelsen i norske rederier i slutten av forrige århundre, hadde begynt sin karriere enten som dekksgutt om bord på skip eller som yngstemann på kontoret. Det gjaldt svært ofte også redersønnene (Nordhaug 2002). Derfor vil man i dag finne mange rederiansatte langt oppe i systemene som har mye erfaring, men lite formell bakgrunn. Med de endringene som nå er i markedet, mener jeg at det sannsynligvis vil kreves mer formell bakgrunn av fremtidens ledere i shipping, enn tidligere. Vi er inne i, ikke bare et generasjonsskifte, men også et systemskifte. Eksempel på dette er et kjent norsk cruiserederi som for noen år tilbake fikk ny leder, sønn av rederen, og som i løpet av to år klarte å kjøre selskapet mot avgrunnen. Her måtte eksterne ledere hentes inn for å berge rederiet. Etter denne redningsaksjonen har de bygget seg forsiktig opp igjen og gjør det nå veldig bra.

Intern rekruttering fører med seg en rekke fordeler. Når vi snakker om rekruttering internt i selskapet er det først og fremst snakk om motivasjonseffekten, det at man ikke trenger å skifte arbeidsgiver for å få avansement. Dette er et kjennetegn for rederier, ettersom de er hierarkisk bygget opp der man begynner på bunnen, for så å klatre opp den lange veien til toppen. Videre fører det interne arbeidsmarkedet med seg at de ansatte får interesse for å utvikle bedriftsspesifikk kompetanse som de ikke kan få bruk for andre steder. Dersom det ikke hadde vært intern rekruttering, ville de derimot hatt interesse av å utvikle generelle kunnskaper som kan flyttes over til andre bedrifter. Samtidig vil rederiene på sin side måtte bruke mindre tid og kostnader på å ansette internt (Nordhaug 2002).

Mange er av den oppfatning at det i hovedsak rekrutteres internt i rederinæringen. Senior Partner Human Resources i Leif Höeghs rederi mener derimot at næringen ikke er like tradisjonell som den kan se ut som for utenforstående. Det er bare det at ingen slutter og derfor er det mindre behov for å rekruttere nye. Den lave turnoveren kan derfor være med på å forklare at det er så få utlyste stillinger. Men hun innrømmer samtidig at det rekrutteres noe internt i næringen og i selskapet, men slik vil det være i alle bransjer. I rederinæringen er de ansatte ikke bare i besittelse av bedriftsspesifikk kunnskap, men også mye bransjespesifikk kunnskap. Dette fører til at det er få som slutter i næringen når de først har begynt å jobbe der.

Imidlertid uttaler skipsreder Njål Sævik, Havila Shipping, med 18 skip og 3 under bygging, til Dagens Næringsliv 29. juli 2006, ”at det er viktig med gamle sjøfolk i ledelsen, men vi trenger noen siviløkonomer for å holde i oss tullinger som bare ser muligheter”. Dette tror jeg kan være en representativ uttalelse for en stor del av næringen. Mange begynner å se at den internasjonale konkurransen øker og at dette krever en annen kompetanse internt i rederiene.

Rederiene har generelt vært lite representert ved NHH i forhold til mange andre selskaper som ønsker å rekruttere rett fra høyskolen. Noen rederier samarbeider med Skipsfarts- og Transportgruppen ved skolen og får profilert seg der. I hovedsak er det særlig Norges Rederiforbund som har vært presentert her med årlige innføringsforedrag om hva shipping er. Skipsfarts- og Transportgruppen er en interessegruppe drevet av og for studenter ved NHH. Målet er gjennom arrangementene å øke interessen og rekrutteringen innen shipping og transportrelatert arbeid for kommende siviløkonomer (www.stg.no).

De fleste rederiene utlyser stillingene sine i aviser og på Internet, men velger å ikke bruke penger på å presentere seg ved utdanningsinstitusjonene. For første gang i år har det vært et rederi som har hatt bedriftspresentasjon ved NHH. Det siste året har det også blitt i gangsett to trainee programmer. Bransjen som helhet gjør en innsats, men det er ikke nok til å fylle alle stillingene som blir ledige i løpet av få år. Dermed må hvert enkelt rederi bli mer bevisst på hva de må gjøre. I intervjuet mitt med Leif Høeghs Rederi kom det frem at deres rekrutteringsbehov av økonomer er såpass lite i løpet av et år, samtidig som at de får inn søknader fra interesserte når de utlyser stillinger, slik at de har valgt å rekruttere på den mer tradisjonelle måten.

I shipping har en tradisjonelt begynt på bunnen og jobbet seg oppover i hierarkiet. Mange ledere uten formell bakgrunn har derfor vært skeptiske til å ta inn nyutdannede som ”tror de kan veldig mye”. Men det viser seg jo at de unge også har en del og tilføre rederiene. Rekrutteringsansvarlig i Høeghs rederi mener at dette har endret seg mye med innføringen av IT. De unge er vandt med teknologi, raske endringer og å løse problemer ved hjelp av IT. Dette gjør dermed at de har mer tid til å fokusere på å lære om næringen.

7.2 Organisasjon

Organisasjonskulturen kan som tidligere nevnt være en faktor som forklarer praksisen i næringen med å rekruttere internt fremfor eksternt. Teorien indikerer at organisasjonskulturen stammer fra grunnleggerens filosofi. Dette har i mange organisasjoner påvirket rekrutteringen og sosialiseringprosessen sterkt (se figur 1, påvirkningsfaktorer for organisasjonskulturen). Særlig ser vi at denne teorien stemmer godt med praksis i de norske rederiene. De fleste rederiene i Norge er store, gamle familieaksjeselskap der de har vært nøye med hvem som har blitt rekruttert inn i selskapene. Ved rekruttering utenfra har det vært stort fokus på å matche de nyansattes verdier med organisasjonens, slik at styresett, -form og tradisjoner i størst mulig grad har kunnet videreføres i sin opprinnelige form.

Som jeg tidligere har omtalt, har mange jobber gått i ”arv” og det har vært mange sjøfolk som etter endt tid på sjøen, på grunn av sin kompetanse, har blitt ansatt i rederiene. Dette har ført til at veldig mange av de rederiansatte har vært i næringen i så å si hele sitt liv, noe som igjen har ført til at rederiene har holdt seg sterkt til tradisjonene. De har derfor på mange måter ikke blitt så nytenkende og spenstige som andre bransjer, som de kanskje kunne ha vært ved å ansette flere folk utenfra.

Organisasjonskulturen påvirkes av omgivelsene, virksomhetstype, virksomhetens egenart og medarbeidernes egenart. Omgivelsene påvirker gjennom verdier i samfunnet, i lokal-samfunnet og hos organiserende grupper. Organisasjonskulturen kan som nevnt være en faktor som forklarer praksisen i næringen med å rekruttere internt fremfor eksternt, eller er det kanskje bare så enkelt at det er organisasjonsformen, familieaksjeselskap, som er forklaringen. I mine samtaler med ansatte fra næringen har jeg oppfattet det slik at det er selskapsformen som er hovedforklaringen på at det rekrutteres mye internt.

Hvilken organisasjonsstruktur en bedrift har, påvirker hvordan bedriften tilpasser seg endringer. Rederiene er tunge, gamle og tradisjonelle i sin struktur. De er i stor grad konservativt organisert, med en meget bratt organisasjon og ikke organisert etter en mer moderne, flat og prosjektrelatert modell. Denne hierarkiske oppbygningen fører til at de ikke lett tilpasser seg de endringene som skjer i samfunnet, men holder seg til det tradisjonelle.

7.3 Norsk skipsfart i fremtiden

Avslutningsvis vil jeg se litt på fremtiden for Norge som skipsfartsnasjon. På kort sikt, 1-5 år, er det ingen grunn til at det skal bli færre rederier drevet fra Norge. Norsk arbeidskraft er billig, men det er dyrt å eie i Norge på grunn av det høye skattenivået. Vi har mye kompetanse og det er derfor lønnsomt å drive her, men eierskap er som sagt dyrt. Ser vi lengre frem i tid bør Norge kunne ha en fremtid som driftsnasjon. Et eksempel som illustrerer dette er et av verdens aller største rederier, det tidligere norskeide rederiet Bergesen dy som ble solgt ut til World Wide Shipping i 2003. De har i dag sin del av klassisk tankoperasjon i Singapore, og samtidig satser de nå på gass og supply. Det interessante her er at de kunne velge hvor i verden de ville bygge opp denne divisjonen, og de har faktisk valgt Norge. I praksis betyr dette at store deler av Bergesens organisasjon fortsatt er inntakt i Norge. Dette sier noe om mulighetene for å fortsatt drive skipsfart fra Norge.

På lengre sikt står en rekke norske rederier i fare for å bli solgt til utenlandske eiere samtidig som det også er fare for at en del norske redere flagger ut sine selskap. Utenlandsk eierskap vil etter hvert føre til svekket nasjonalt eierskap for Norge. Når sentrale beslutningene blir tatt utenfor landets grenser vil rederiet etter hvert bære preg av denne avstanden. Men når dette vil slå inn for fullt er foreløpig vanskelig å si noe om.

7.4 Utfordringer for næringen

I intervjuene mine kom det som tidligere nevnt frem tre viktige grunner til at få unge viser interesse for bransjen:

1. De unge ikke har noen forestilling om hvordan det er å jobbe i rederinæringen. De vet for lite om den
2. Næringen er dårlig til å profilere seg
3. Sterkt fokus i pressen på mye klaging fra næringen på rammebetingelsene, og det setter denne i et dårlig lys.

En annen utfordring som gjør det vanskelig for næringen å tiltrekke seg nye, kompetante arbeidssøkere er blant annet at det virker som en veldig lukket næring med mye fokus på rekruttering innad i bransjen. Manglende interesse for folk utenfra fører igjen til få offentlig utlyste stillinger.

Rederiene representerer en av de få næringen der Norge hevder seg i verdenstoppen, allikevel er det altfor få – særlig de unge- som er klar over dette, uttaler en representant for Norges Rederiforbund under en presentasjon av "Maritime Trainee" på "Haugesunds Konferansen 2006". Kjennskapet til næringen er generelt lavt blant studenter, og mange forbinder næringen med en samling med "gamle gubber". Med slike inntrykk er det ikke rart at unge, nyutdannede heller ønsker å satse på andre bransjer som de har bedre oppfatninger av. Derfor er det viktig at det maritime miljøet er mer synlig for unge som skal starte sin utdanning og karriere, slik at "ubegrunnede" inntrykk som dette blir avkreftet.

Manglende planer for kompetanseutvikling innad i rederiene er også en viktig faktor som gjør det vanskelig for shippingnæringen å bli sett på som en attraktiv bransje. Dette fordi studenter i høyere grad enn før verdsetter mulighetene for utvikling og utfordrende arbeidsoppgaver høyere enn noen gang. Rederinæringen må også bli tydeligere på sine behov for kompetanseutvikling. Her gjelder det både utdanning ved utdanningsinstitusjoner, samt utdanning internt i rederiene/næringen (Meling 2005). Det må være attraktivt å satse sin kunnskapsutvikling på maritime kompetanse. Unge som velger spesialisering må kunne tro på en interessant karriere basert på slik kompetanse og at det er muligheter for videreutvikling for enhver som er en del av det maritime miljøet (Stranden). Maritim utdanning må gi

generelt anvendelig kompetanse. Ingen vil låse seg til kun en næring i dag da det er vanlig med mange karrierer i løpet av yrkeslivet (Strandenes 02.12.2004)

I media ser vi at næringen klager mye på dårlige rammevilkår, og det er mulig at dette kan være med på å gjøre næringen mindre attraktiv. Dagens argumentasjon om nettolønn eller subsidier er ikke noe godt argument ovenfor den kompetente delen av arbeidskraften (Strandenes 02.12.2004). Potensielle søkere kan også la seg true av bransjebilde som blir fremstilt pressen, og tro at "alt kommer til å flagges ut". En slik oppfatning vil føre til at man ikke ønsker å satse på næringen. Faglig leder for Maritim Trainee, Eirik W. Jakobsen sa til Aftenposten 23. april 2006 at utviklingen i norske rammevilkår vil være avgjørende. Men uansett vil det være hovedkontorer og maritim kompetanse i Norge. Det norske miljøet er norsk, også i Singapore, og de har derfor lagt opp et traineeprogram som speiler næringen. Det er derfor et poeng å utdanne norske maritime traineer selv om deler av norsk shipping flytter ut.

Når det gjelder rekruttering av nyutdannede er nok den viktigste årsaken mangel på kjennskap til rederinæringen. Rederiene har altfor liten grad markedsført seg overfor denne gruppen arbeidssøkere. I konkurranse med bransjer er det derfor lett for at rederiene faller igjennom.

8 Konklusjon og anbefalinger

Rederinæringen i Norge er på vei inn i et generasjonsskifte som krever rekruttering av nye medarbeidere i større grad enn tidligere. Nye markeder og en internasjonalisering av næringen krever søkere med mer formell utdanning enn før.

Fra undersøkelsen min ser vi at mange NHH-studenter er interessert eller kunne vært interessert i å begynne å jobbe i shipping. Allikevel vet jeg av erfaring at det er svært få som gjør det. Til og med studenter som har vært aktive innen Skipsfarts- og Transportgruppen ved NHH gjennom flere år, søker og begynner å arbeide i andre bransjer. At de unge vet for lite om næringen, at næringen er dårlig til å profilere seg og at det er for mye negativt fokus på rammebetingelser, kan være noen av de viktigste grunnene til at få unge begynner å jobbe her. Næringen på sin side uttrykker at de er positive til å ansette nyutdannede med høyskole- eller universitetsutdanning. Enkelte har til og med gått så langt som å si at rederier etter hvert vil trenge folk med slik bakgrunn. Dermed betyr det at rederiene må begynne å tenke nytt i forhold til hvordan de rekrutterer.

Jeg opplevde at mange av studentene ikke visste så mye om shipping, og at de av den grunn ikke var interessert. Dersom de norske rederiene skal rekruttere flere økonomer, må studentene lære mer om hva shipping går ut på. Den enkleste måten å nå ut til mange jobbsøkende, er ved å arrangere bedriftspresentasjoner ved utdanningsinstitusjonene. Her har rederiene mulighet til å møte mange studenter på en gang, og fortelle dem om viktigheten av shipping for Norge samt hvilke muligheter næringen byr på.

Det kan være nyttig så starte denne rekrutteringsprosessen så snart som mulig. Med det generasjonsskifte som næringen står overfor er det viktig at nye kommer inn før den eldre generasjon forsvinner ut. For med dem forsvinner også enormt mye kunnskap og erfaring, noe som bør overføres til de som skal drive rederiene videre i fremtiden. Dette gjelder både for rekruttering av nyutdannede og andre med mer erfaring.

For å bli mer attraktive blant nyutdannede kan det være en god ide for bransjeorganisasjoner, som Norges Rederiforbund, og enkeltrederier å satse på bedriftspresentasjoner / bransjepresentasjoner for studentene ved NHH og andre aktuelle utdanningsinstitusjoner. Bransjeorganisasjonene og rederiene kan også videreutvikle og satse mer på Trainee-programmer, som er en flott måte å tiltrekke seg de gode studentene på. En del av de politiske

utspillene som næringen kommer med for å få bedre rammevilkår bør ikke presenteres så sterkt i media, slik at næringen får en negativ profil blant de arbeidssøkende.

Dette burde være relativt enkle satsningsområder som muligens kan gi gode resultater for en av Norges viktigste næringer, i det de nå står overfor nye utfordringer. Det burde være i alles interesse å gå sammen om å sørge for at Norsk Skipsfart kan fortsette å sette Norge på verdenskartet i årene som kommer. Dette er en næring som sammen med øvrige næringer innenfor det maritime klusteret i dag sysselsetter ca 90.000 mennesker

9 Validitet og reabilitet

Avslutningsvis ønsker jeg å se på reabiliteten og validitetene i empirien min.

Reabiliteten (påliteligheten) knytter seg til undersøkelsens data; hvilke data som brukes, måten de samles inn på og hvordan de bearbeides. Validitet (troverdighet) er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til intensjonene med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen.

Spørreundersøkelsen min viser at mange kunne vurdert å søke shipping. Allikevel kjenner jeg til at mange av respondentene allerede har fått jobb i andre bransjer og dermed ikke kommer til å søke denne næringen. Flesteparten er ansatt i de bedriftene som har hatt bedrifts-presentasjoner på skolen. Undersøkelsen min sier ingenting om hvor mange som faktisk ville tatt det virkelige skritt og søkt stilling i næringen. For i denne bransjen må man gjøre en innsats for å finne frem til ledige stillinger, de presenteres ikke på skolen. Min undersøkelse forteller lite om hvor høy terskelen faktisk er for å ta fatt på noe slikt. Undersøkelsen kan derfor sies å ha moderat validitet.

Etter mine samtaler med Norges Rederiforbund og Höghs rederi vil jeg kunne si at både reabiliteten og validiteten i den kvalitative undersøkelsen er høy. Dette begrunner jeg med at jeg har snakket med meget sentrale personer som kjenner næringen fra innsiden. Imidlertid kunne jeg ønske at jeg hadde hatt ressurser til å intervju flere rederier, men Leif Höghs rederi må kunne sies å være et meget representativt valg.

Skulle jeg forsket videre på området ville det i tillegg vært interessant å se nærmere på hvilke holdninger studentene har til shippingnæringen i et videre perspektiv.

Vedlegg 1

Resultater fra Universums sin undersøkelse:

Rangering av de mest ettertraktede bedriftene i følge økonomistudenter i 2005 og 2006:

2005

1	Statoil	25,2 %
2	Hydro	18,8 %
3	DnB NOR	17,9 %
4	Ernst & Young	16,9 %
5	McKinsey & Company	13,3 %
6	Orkla	13,1 %
7	Deloitte	12,0 %
8	Aker Kværner	11,3 %
9	PricewaterhouseCoopers	11,2 %
10	Innovasjon Norge	11,0 %
11	L'Oréal	10,5 %
12	IKEA	10,5 %
13	Finansdepartementet	9,6 %
14	KPMG	8,7 %
15	Schibsted	8,3 %
16	Norges Bank	7,9 %
17	SAS	7,7 %
18	Ericsson	7,5 %
19	Norad	7,5 %
20	The Boston Consulting Group	6,9 %
21	Telenor	6,6 %
22	Nokia	6,6 %
23	Shell	6,5 %
24	Nordea	6,5 %
25	Tine	6,4 %
26	Accenture	5,5 %
27	Nærings- og handelsdepartementet	5,4 %
28	Statkraft	5,3 %
29	Det Norske Veritas	5,2 %
30	Storebrand	5,0 %

2006

1	Statoil	24,8 %	=
2	DnB NOR	15,9 %	↑
3	Ernst & Young	14,2 %	↑
4	Hydro	14,1 %	↓
5	Innovasjon Norge	14,0 %	↑
5	McKinsey & Company	14,0 %	=
7	Aker Kværner	12,3 %	↑
8	Finansdepartementet	12,1 %	↑
8	L'Oréal	12,1 %	↑
8	Orkla	12,1 %	↓
11	Norges Bank	11,8 %	↑
12	PricewaterhouseCoopers	11,8 %	↓
13	The Boston Consulting Group	11,5 %	↑
14	Schibsted	10,5 %	↑
15	Konkurransetilsynet	9,0 %	↑
15	Norad	9,0 %	↑
17	KPMG	8,8 %	↓
18	Deloitte	8,6 %	↓
19	Nærings- og handelsdepartementet	8,3 %	↑
20	Proctor & Gamble	8,3 %	↑
21	SAS	7,9 %	↓
22	IKEA	6,9 %	↓
23	Microsoft	6,4 %	↑
24	Tine	6,3 %	↑
25	Volvo Cars	5,8 %	↑
26	Geelmuyden.Kiese	5,7 %	↑
27	Accenture	5,5 %	↓
27	Telenor	5,5 %	↓
29	Nordea	5,3 %	↓
30	Storebrand	4,9 %	=

Vedlegg 2

Shippingbransjen

Dette er en undersøkelse i forbindelse med min siviløkonomutredning om rekruttering av nyutdannede til shippingbransjen. Alle svar vil bli behandlet konfidensielt og ikke brukt i kommersiell sammenheng.

Kjønn: Mann Kvinne

Ferdig utdannet: _____

Har du vurdert hvilken bransje du ønsker å jobbe i etter endt studier? Ja Nei

Har du vurdert eller kunne du vurdert å søke shipping? Ja Nei Vet ikke

Hvorfor/hvorfor ikke: _____

Tusen takk for at du tok deg tid til å svare!

Vedlegg 3

Intervjuguide:

Intervjuer med Leif Høeghs rederi og Norges Rederiforbund:

Først finn ut hva de driver med, altså hvilke tiltak de har.

Lage en intervjuguide

Etter gjennomført undersøkelse vil jeg kunne bruke resultatene til å påvise evt avkrefte problemet med interessen blant studenter.

Rederiene:

Dette skal jeg finne ut:

- hva gjør de i dag
- hvilket arbeid legger de ned i employer branding?
- hva har de å tilby som studenter verdsetter?
- i hvilken grad "spiller" de på det i dag, og hvordan kan de gjøre det bedre i fremtiden?

1. Rekrutteringsbehov:

- hvilke rekrutteringsbehov har de?
 - hvilket behov kommende årene?
 - hvordan pleier de å fylle dem?
 - Intern rekruttering i selskapet
 - Internt i bransjen
- (kartlegg på forhånd hva det er de har lagt ut på nettsidene sine)
- hvilke stillinger er det som går av med pensjon?
 - Har alle de "gamle gutta" fått seg topp jobber, slik at der er mange toppstillinger som etter hvert må fylles

2. Maritime trainee:

- hvordan opplever dere programmet?
 - kunne det vært snakk om et trainee-programmer i rederiet alene?

3. Angående studenter:

- rekrutteres det mange unge, nyutdannede?
 - NR har tydelig sett at det går an å dra nytte av unge ettersom de har startet maritime trainee.
- Tror dere at dere kan ansette nyutdannede?
 - får dere mange henvendelser fra unge?

Må trekke inn de kommentarene som studentene har kommet med.

- de som er bra
- de som ikke vet noe, hva kan vi gjøre med dem
- De som er negative stemmer de?
 - Eventuelt hva gjøres eller kan gjøre for at disse holdningene skal endres.

4. Hva kan de tilby?

- i hvilken grad føler dere at dere kan tilby:
 - varierte arbeidsoppgaver?
 - utfordrende arbeidsoppgaver?
 - bratt karrierestige?
 - fremtidige karrieremuligheter? (hvordan er turnoveren?)
 - internasjonale muligheter?
 - ungt og dynamisk miljø?
 - godt opplæringstilbud?
 - sosialt utenom jobb?
 - trygghet?
- hva anser dere som viktig i forhold til ansettelser av unge?
 - hva gjør de i dag for å rekruttere?
- hva har blitt gjort for å tiltrekke seg studenter?

5. Hva kan gjøres?

Mine forslag til hva som kan gjøres med økonomistudentene:

Hvilke tanker har de om det?

- bed. Pres ved utdanningsinstitusjonene
- foredrag gjennom STG
- trainee-program → kjempe populært
- selge seg til studentene; en grei jobb....?
 - o Ansettelsesturer
 - o Sosialt som skjer på jobben
 - o Balanse mellom arbeidstid og fritid
 - o Utfordrende oppgaver
 - o Bratt læringskurve

Norges Rederiforbund:

Dette skal jeg finne ut:

- Hva gjør de i dag for å selge bransjen til de unge?
- Hvilket behov er det for unge i bransjen?
- Hva mener NR at de kan gjøre, og hva må rederiene selv gjøre?

Dette ønsker jeg å få:

- informasjon om alder etc. (Aldersoversikt over ansatte)
 - hvor mange kommer til å gå av med pensjon de kommende årene?
 - Statistikk for mange som ansettes i norsk rederinæring hvert år
 - hvor mange søkere var det til trainee-programmet, og hvor mange med økonomibakgrunn
- Det at rederibransjen tradisjonelt var en veldig attraktiv arbeidsgiver, men ikke er det lengre nå, kan jeg finne noe stoff om det til innledningen og begrunnelse for valg av problemstilling?

1. Rekrutteringsbehov til bransjen:

- hvordan forbundet ser på dette rekrutteringsbehov og evt rekruttering av unge, nyutdannede
- hvor stor oppslutning de fikk å på maritime trainee i fjord
- gitt suksess, kommer de til å kjøre det hvert år da?
- Er det egentlig vits å rekruttere når så mange rederier flagger ut?
- Drift vil fortsette fra Norge?
- Hvilke utfordringer står de ovenfor når det gjelder å rekruttere
- Hva gjøres for å rekruttere:
 - Maritime trainee
 - Fordrag på skolen (STG) for å vekke interesse for næringen
 - Annet?
- Er det bransjen som helhet som har et problem, eller kun enkelt rederier?
- Rekrutteres det mange med økonomibakgrunn?
- Hva har blitt gjort de senere årene for å tiltrekke seg nyutdannede?
- Hva mener NR at de kan bidra med, og hva mener de at de enkelte rederiene må gjøre selv?

2. Undersøkelser:

- har det blitt gjennomført noen undersøkelser på området ang studenters interesse?
- statistikker for alder osv, har de det?

3. Maritime trainee:

- hvor mange har søkt trainee programmet
- utfordringer
- hvilke forventninger har de til å få ut av det
- hva er bakgrunnen for dette programmet?

Referanser:

Bakka, Jørgen Frode og Fivelsdal, Egil (1998) Organisasjonsteori; struktur, kultur, prosesser, Handelshøyskolens Forlag, 3 utg.

Busch, Tor, Vanebo, Jan Ole (2000) Organisasjon, ledelse og motivasjon. 4. utgave, universitetsforlaget.

Ghuri, Pervez og Grønhaug, Kjell (2005) Research Methods in Business Studies, a practical guide. Prentice Hall, 3rd edition. Kapittel 5, research design.

Goplen, Line (høsten 2002). Siviløkonomutredning: "Employer branding" – hva skiller et employer brand fra et corporate brand? Case: Statoil ASA. Siviløkonomutredning Norges Handelshøyskole

Grimsø, Rigmor E. (1991). Rekruttering og utvalg av medarbeider: strategier-metoder-teknikker, Universitetsforlaget

Grimsø, Rigmor E. (2004) Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkeres valg av arbeidsgivere, 2. utgave, Gyldendal Akademiske

Hagen, Arnulf og Ove Osland (November 1997) SIMS- samspill i maritime sektor, bedre samspill fra vugge til grav, Norges Forskningsråd (men bruker jeg den????)

Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne, Kristoffersen, Line (200) Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag 2. utgave. Abstrakt forlag

Johansen, Svein Tvedt, Kvitastein, Olav A. og Supphellen, Magne (1996) Rekruttering av innvandrere med høyere utdanning. SNF-rapport 1996:71

Keller, Kevin Lane (1998) Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity, Prentice Hall

Lundberg, S (1991). Personal ledelse. Bedriftsøkonomenes forlag.

Malhotra, Naresh K. og Birks, David F. (2006) Marketing research: an applied approach, revidert utgave, kapittel 3: Research design. Financial Times/Prentice Hall

Meling, Jon (2004) Fremtidige utfordringer innen drift og operasjon

Nordhaug, Odd (2002) LMR: Ledelse av menneskelige ressurser: målrettet personal- og kompetanseledelse, Universitetsforlaget

Nordhaug, Odd, Larsen, Henrik Holt og Øhrstrøm, Bente (1997) Personalledelse – en målrettet strategiproces. Nyt fra samfunnsvidenskapene

Nor Shipping (2003) Norwegian shipping; the past, the present and the future, Horn Forlag AS

Robbins, Stephen P. (2005) Organizational behaviour, eleventh edition, Pearson Prentice Hall

Skog, Ole-Jørgen (2004) Å forklare sosiale fenomener. En regresjonsbasert tilnærming. Gyldendal Norske Forlag AS, 2. utgave, 1. opplag. Kapittel 3 Forskningsdesign s. 69 - 86

Strand, Torodd (2001) Ledelse, organisasjon og kultur. Fagbokforlaget, Kapittel 9: Organisasjonsform som ledelsesbetingelser, s 239-270

Widerberg, Karin (2001) Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt. Universitetsforlaget. Kapittel 6, gjennomføring av intervjuene s. 81 – 109

Zikmund, William G. (1997) Business Research Methods, The Dryden Press, Harcourt Brace Collage, 5th edition, kapittel 3: The research process: an overview

Presentasjoner/foredrag:

Lie, Marianne (07.02.2006) En næring i forandring, Haugesundskonferansen 2006
<http://www.rederi.no/Article.asp?ArticleID=6403>

Meling, Jon (2005). Foredrag: Maritim kompetanseutvikling i Bergen?, Maritime Bergen's workshop, Radisson SAS Hotel Norge, 2. desember 2005 Fremtidens maritime kompetanseutvikling

Strandenes, Siri, Maritime Bergen 02.12.004, "Fremtidens maritime kompetanseutvikling"

Artikler fra Universum (www.universumeurope.com)

Holm, Marit (29.01.2006) Bedrifter og studenter blir mer globale,
[http://www.universumeurope.com/files/Bergens%20Tidende_Companies%20and%20students%20are%20getting%20more%20global_060201_\(Norwegian\).pdf](http://www.universumeurope.com/files/Bergens%20Tidende_Companies%20and%20students%20are%20getting%20more%20global_060201_(Norwegian).pdf)

Kaur, Simmi (01.06.2006) Lønn er ikke viktigst,
http://www.universumeurope.com/files/N%c3%a6ringsliv24_L%c3%b8nn%20er%20ikke%20viktigst_060522_Norwegian.pdf

Vårt Land (01.06.2006) Studentene stiller store krav til jobben,
http://www.universumeurope.com/files/V%c3%a5rt%20land_Studentene%20stiller%20store%20krav%20til%20jobben_060511_Norwegian.pdf

Artikler fra www.dinressurs.no

Ellingsson, Jens: Beinhard kamp i traineemarkedet, 04.01.06
<http://dinressurs.no/default.aspx%20-%2068k>

Artikler fra www.rederi.no

Berg, Jon (24.03.2006) Skipsfart til samfunnets beste
<http://www.rederi.no/Article.asp?ArticleID=6471>

Berg, Jon (04.04.2006) Gjelder Norge - ikke rederne
<http://www.rederi.no/Article.asp?ArticleID=6496>

Bingen Sande, Henriette (04.03.2003) Norsk skipsfart; kompetanse, kvalitet, kreativitet, innovasjon og fagkunnskap
<http://www.rederi.no/Article.asp?ArticleID=6762>

Artikler fra www.maritimt-forum.no

(16.02.2005) Maritim verdiskapning
http://www.maritimt-forum.no/article.asp?ArticleID=5492&Subm=MF_klyngen&MName=MF_Venstremeny&Rank=3&mlevel=1&startm=MF_Venstremeny

(30.03.2006) Maritime muligheter
<http://www.maritimt-forum.no/Article.asp?ArticleID=6483>

Norges Rederiforbunds årsrapporter (www.rederi.no): Norges Rederiforbunds årsrapport 2003

Haavik, Solveig (2003) Amundsen går i land

Lie, Marianne (2003): Vekst med vilje!

Styrets beretning (2003)

Tollefsen, Jonny (2003): Fra "Norwegian steam" til høyteknologi

Norges Rederiforbunds årsrapport 2004

Lie, Marianne (2004) Norge må gjøre et valg!

Styrets beretning (2004) Et godt år for norsk skipsfart – et krevende år for Rederiforbundet

Norges Rederiforbunds årsrapport 2005

Lie, Marianne (2003): Med globalisering som kjernekompetanse

Styrets beretning (2004) Gode tider og høy verdiskapning

Avisartikler:

Aftenposten 12. mai 2006, Stiller store krav til jobben

Dagens næringsliv 31.3.2006 s 21: Hevder 90.000 jobber er truet, av Anne Kari Haug

www.dn.no 11.5.2006 Ferskingenes drømmebedrifter

Internettsider:

Din Ressurs: www.dinressurs.no

Leif Höeghs hjemmeside: www.hoegh.no

Maritim traineeprogrammets hjemmeside: www.maritimtrainee.no

Norges Rederiforbunds hjemmeside: www.rederi.no

Shippingtrainee i Bergens hjemmeside: www.shippingtrainee.no

Skipsfarts- Transportgruppen: www.stg.no

Universum Communication: www.universumeurope.com

Om undersøkelsen i Norge: <http://www.universumeurope.com/ngs2005.aspx>