



Høgskolen i **Hedmark**

Rena

Marie Lund Grønseth

Bacheloroppgave

Vektlegging av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen til multinasjonale selskaper i Norge

How competency in the English language is emphasized in in the recruitment
process to multinational companies in Norway

Bachelor i Organisasjons- og ledelsesfag

Vår 2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA NEI

Forord

Denne bacheloroppgaven markerer slutten på tre lærerike år ved Høgskolen i Hedmark. Gode forelesere og fantastiske medstudenter har bidratt til at jeg har trivdes svært godt både med studiet jeg valgte og med det sosiale livet på og utenfor skolen.

Jeg vil gjerne takke selskapene og deres HR- ansvarlige som stilte opp til intervju. Dere bidro til at jeg kunne skrive denne oppgaven og også til en styrket interesse for et tema jeg allerede syntes er spennende og interessant.

Jeg ønsker også å takke min veileder Inge Hermanrud for gode råd under denne prosessen.

10. mai 2014

Rena

Marie Lund Grønseth

Sammendrag

Jeg har lagt merke til at flere av stillingsannonsene man finner på internett er skrevet på engelsk eller at det er et krav at søkeren har kompetanse i engelsk. Jeg ønsket å finne ut hvor viktig dette egentlig var for arbeidsgivere i rekrutteringsprosessen, og problemstillingen min ble derfor: Vektlegging av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen til multinasjonale selskaper i Norge.

Teorien brukt i oppgaven omhandler rekruttering, kompetanse og språk som faktor i multinasjonale selskaper. Jeg har tatt utgangspunkt i kvalitativ metode for å finne svar på min problemstilling, så datainnsamlingen er gjort ved å intervju fire HR-ansvarlige fra fire forskjellige multinasjonale selskaper i Norge. Når jeg har analysert dataene, har jeg prøvd å knytt funnene opp til teorien for å se om teorien kan forklare dataene og funnene mine.

Opgaven konkluderer med at kompetanse i engelsk språk blir stadig viktigere og mer vektlagt i rekrutteringsprosessen til multinasjonale selskaper, men de har fortsatt et stykke igjen til målet.

Abstract

I have noticed that many of the job listings you find on the internet are written in English or that it is a requirement that the applicant is competent in English. I wanted to find out how important this really was for employers in the recruitment process, and my problem was thus: How competence in the English language is emphasized in the recruitment process to multinational companies in Norway.

The theory used in the thesis deals with recruitment, competence and the role of language in multinational companies. I have used the qualitative method to find answers to my problem, so data collection was done by interviewing four HR managers from four different multinational companies in Norway. When I analyzed the data, I tried to tie the findings to the theory to see if the theory could explain my data and findings.

This paper concludes that competence in the English language is becoming more important and emphasized in the recruitment process to multinational companies, but they haven't reached the finish yet.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Abstract	4
1. Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling	6
1.2 Problemstilling	7
1.3 Avgrensninger	7
1.4 Disposisjon	8
2. Teori	8
2.1 Rekruttering.....	9
2.2 Kompetansebegrepet	11
2.3 Språk og multinasjonal ledelse.....	13
3. Metode.....	15
3.1 Kvalitativ metode	15
3.2 Forskningsdesign.....	16
3.3 Reliabilitet og validitet	18
3.4 Styrker og svakheter.....	19
3.5 Oppsummering metode	19
4. Datapresentasjon og analyse	20
4.1 Om informantene og selskapene de jobber i	20
4.2 Rekrutteringsprosessen.....	21
4.3 Om kompetanse og kompetansekompener.....	25
4.3.1 Nordmenn + kompetanse i engelsk språk = sant?	27
4.4 Vektlegging av kompetanse i rekrutteringsprosessen	28
4.5 Betydningen av språk i multinasjonale selskap.....	31
5. Avslutning	33
6. Litteraturliste	36
7. Vedlegg	37
7.1 Vedlegg 1: Informasjonsbrev	37
7.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	38
7.3 Vedlegg 3: Intervjuguide.....	39

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Jeg har lenge interessert meg for språk generelt, men engelsk er det språket jeg har hatt interesse for lengst. Etter jeg var ferdig med videregående skole valgte jeg å studere engelsk ved NTNU. Språket har fascinert meg siden jeg var liten, og selv om det fortsatt er en interesse bestemte jeg meg for at det ikke var dette jeg primært ville jobbe med. Jeg begynte så på organisasjons- og ledelsesstudiet ved Høgskolen i Hedmark og har her oppdaget nye interesseområder. Jeg fikk øynene opp for emnet kompetanse i andre studieår på Rena. Jeg synes emnet er svært spennende, spesielt sett i sammenheng med rekruttering. Det har i ettertid gått opp for meg at dette er et emne jeg har funnet interessant lenge uten at jeg har tenkt spesielt over det tidligere. Når jeg skulle skrive en bacheloroppgave bestemte jeg meg raskt for at jeg ville skrive om kompetanse og rekruttering. Jeg har flere ganger besøkt nettsider som finn.no og nav.no for å se på hva som ligger under ledige stillinger. Jeg har lagt merke til at flere av annonsene er skrevet på engelsk eller at det er et krav at søkeren har kompetanse i engelsk. Det var slik jeg fant ut at jeg ville finne ut hvor viktig dette egentlig var for arbeidsgivere i rekrutteringsprosessen.

At kompetanse i engelsk har blitt noe man ser på flere stillingsannonser kan ha med å gjøre at Norge og selskapene som blir opprettet her har blitt mer internasjonalt orientert. Selskaper er også ofte avhengige av internasjonal handel og internasjonale samarbeidspartnere. For å kunne kommunisere med omverdenen og eventuelt datterselskaper i andre land blir språkkompetanse viktig. Likevel hjelper det lite om man søker etter personer med kompetanse i språk hvis dette likevel ikke er en faktor som blir vektlagt senere i rekrutteringsprosessen.

Det har blitt forsket lite på språk som en faktor i multinasjonale selskaper. En artikkel skrevet av Rebecca Marschan, Denice Welch og Lawrence Welch (1997) kaller språk "den glemte faktoren i multinasjonal ledelse" (egen oversettelse). De få andre artiklene man finner om emnet språk i multinasjonale selskaper tar for seg språkkunnskaper etter at ansettelse har funnet sted ved blant annet å se på viktigheten av språk i kommunikasjon og kunnskapsoverføring i bedriften. At det ikke finnes mange artikler kan nettopp tyde på at

språk er en faktor som blir glemt. Jeg ønsker å finne ut om dette er tilfellet i norske multinasjonale selskaper; om de vektlegger kompetanse i språk i rekrutteringsprosessen, og eventuelt i hvor stor grad det vektlegges.

1.2 Problemstilling

Min problemstilling for denne oppgaven er: Vektlegging av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen til multinasjonale selskaper i Norge.

For finne et svar på denne problemstillingen ser jeg på begrepet rekruttering og om rekruttering til multinasjonale selskaper krever at man tar andre hensyn, eller ekstra hensyn til hva slags kompetanse søkerne har. Jeg ser også på kompetansebegrepet og hva som regnes som kompetanse. Kanskje er ikke full kompetanse i språk nødvendig, men at man krever at et eller flere av delene som utgjør kompetanse er oppfylt. Jeg ser også på språk som faktor i multinasjonal ledelse.

1.3 Avgrensninger

Problemstillingen tar for seg multinasjonale selskaper. Det er svært mange multinasjonale selskaper i verden, så problemstillingen er avgrenset til selskaper i Norge. Jeg ønsker å finne ut av hvordan multinasjonale selskaper i Norge vektlegger kompetanse i språk i rekrutteringsprosessen. Selv om selskaper i utlandet tilhører samme morselskap kan deres rekrutteringsprosesser og kompetansebehov være annerledes enn i Norge. Ved å se på selskaper i Norge håper jeg å kunne finne felles tendenser man kanskje ikke ville funnet ellers.

Videre er problemstillingen avgrenset til selskaper som lyser ut alle stillingene til hele verden (på nettsidene deres) og at stillingsannonseene for det meste er skrevet på engelsk. Det blir altså et krav at de multinasjonale selskapene i Norge som jeg ønsker å intervju lyser ut stillinger internasjonalt, og på engelsk, slik at personer av flere nasjonaliteter kan søke og få jobb i selskapet.

1.4 Disposisjon

For å finne svar på min problemstilling vil jeg først se på eksisterende teori som kan hjelpe meg med å belyse temaet jeg skriver om. Jeg vil i kapittelet om teori blant annet ta for meg rekrutteringsbegrepet. Jeg vil også se på om det finnes spesielle hensyn som må tas i en rekrutteringsprosess til internasjonale selskap der søkerne ikke nødvendigvis er av samme nasjonalitet. Jeg ser også på kompetansebegrepet og alle komponentene som er en del av dette begrepet. Dette fordi jeg vil finne ut om det er enkelte deler av kompetansen en person har i språk som vektlegges mer enn andre deler. Dette er også for å finne ut hva som regnes som kompetanse blant de multinasjonale selskapene. Til slutt skriver jeg litt om språkets rolle i ledelse av multinasjonale selskaper.

I metodekapittelet går jeg gjennom kvalitativ metode siden jeg har valgt å bruke intervju for å innhente data. I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metodene jeg har valgt og vil dermed si noe om utvalg av informanter, forskningsdesign, analyse, og reliabilitet og validitet.

Jeg kommer til å presentere data og analysere dem i samme kapittel. Datapresentasjon og analyse er derfor ett kapittel. Jeg kommer til å dele opp dataene i kategorier og se på dataene som ble funnet. Deretter vil jeg se om teorien kan si noe om dataene og så analysere dem.

Til slutt kommer avslutningen der jeg kort oppsummerer hva jeg har kommet fram til og hva som er svaret på problemstillingen.

2. Teori

Multinasjonale selskaper er selskaper som har datterselskaper i minst ett annet land i tillegg til det landet morselskapet ble opprettet i. I tillegg kreves det vanligvis at de har en betydelig del av sin aktivitet i flere land (Nordhaug, 2010).

For at et eventuelt selskap skulle være relevant for meg å snakke med så var det flere krav som måtte oppfylles. Det første var åpenbart at det måtte være et multinasjonalt selskap. Jeg visste om noen slike selskaper selv, og jeg fant fram til andre slike selskaper ved å søke etter det på Google for så å gå inn på hjemmesidene deres og sjekke hvilke land de opererer i. Det

neste kravet jeg hadde var at selskapet måtte utlyse alle stillingene sine til hele verden. Dette innebærer at en person som besøker nettsiden deres fra Japan kan se hvilke stillinger som selskapet har ledige i Norge. Jeg satte dette kravet fordi det indikerer at selskapet rekrutterer nye ansatte fra hele verden og at personer er velkommen til å søke på alle stillingene de er kvalifiserte til uansett hvor de er fra i verden. Det siste kravet jeg satte henger sammen med krav nummer to. Alle, eller i hvert fall de aller fleste, stillingsannonseene må være utformet på engelsk. Det spiller jo ingen rolle om selskapet gjør annonsen tilgjengelig for hele verden hvis den er på norsk, og kun nordmenn forstår hva som står der. Derfor var det viktig at stillingsannonseene også var skrevet på engelsk slik at de ble mer internasjonale i den forstand også.

De selskapene som jeg har tatt kontakt med er multinasjonale, de utlyser stillinger på nettsiden deres til hele verden og de fleste stillingsannonseene som ligger ute, uavhengig av hvilket land stillingen er i, er utformet på engelsk.

2.1 Rekruttering

Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i en organisasjon. For å fylle opp stillingene må man først tiltrekke seg kvalifiserte søkere til stillingen (Grimsø, 2004). Dette kan blant annet gjøres gjennom markedsføring av selskapet som en attraktiv arbeidsplass. Rekruttering av medarbeidere representerer som regel en millioninvestering for selskapet (Nordhaug, 2010), men er samtidig vesentlig for å anskaffe den kompetansen selskapet har behov for (Lai, 2013). Før man kan begynne rekrutteringen i arbeidsmarkedet må man finne ut hvem man skal rekruttere og hvordan man skal gjøre det. Man bør være nøye med planleggingen av en rekruttering da enhver ny medarbeider i realiteten betyr en endring i organisasjonen. Dette fordi den nyansatte bringer med seg evner, kunnskaper, egenskaper og holdninger, altså kompetanse, som vil virke inn på hvordan oppgaver løses og hvordan mellommenneskelige forhold fungerer (Grimsø, 2004).

Man skiller gjerne mellom eksterne og interne arbeidsmarkeder. Ekstern rekruttering innebærer at stillinger lyses ledige overfor allmennheten (Nordhaug, 2010). På denne måten vil man få søkere som ikke nødvendigvis allerede arbeider for selskapet. Selskaper vil vanligvis ikke utelukkende rekruttere enten internt eller eksternt, men denne oppgaven vil fokusere på den eksterne rekrutteringen selskapet gjennomfører. En fordel med ekstern

rekruttering vil være at nykommere ofte vil ha en noe annen kompetanse enn dem som allerede jobber i selskapet. For et multinasjonalt selskap som mangler personale med kompetanse i engelsk språk vil derfor ekstern rekruttering være en svært positiv løsning. En annen fordel kan være at man slipper masseforflytninger i selskapet, som utløses av at en person blir forfremmet (Nordhaug, 2010).

Ledere i multinasjonale selskap har begynt å innse viktigheten av HR-praksis for å sikre lønnsomhet i selskapet. Internasjonal rekruttering blir følgende i større grad sett på som en av de viktigste faktorene multinasjonale selskap kan bruke for å opprettholde kontroll og kunne koordinere sine globale operasjoner (Collings & Scullion, 2006). Det er flere grunner til at rekruttering har fått økt fokus. Blant annet er problemene som kan oppstå under rekrutteringsprosessen forskjellige og mer komplekse i et internasjonalt miljø (Collings & Scullion, 2006). For å være sikre på at man rekrutterer kompetente og egnede personer må derfor arbeidet med rekruttering bli en prioritet. Det kan også bli dyrt for selskapet å ikke ha internasjonale arbeidstakere hvis en konsekvens av dette er at nåværende arbeidstakere ikke presterer godt nok når de må jobbe med internasjonale oppgaver (Collings & Scullion, 2006). Det blir viktigere å ha ansatte i selskapet som er i stand til å utføre internasjonale oppgaver. For et multinasjonalt selskap i Norge vil dette bety at man klarer å kommunisere på det språket som er angitt. I de aller fleste tilfellene er dette språket engelsk, og flere multinasjonale selskap setter derfor arbeidsspråket sitt til engelsk. Det blir vanskelig å utføre arbeidet sitt tilfredsstillende om man ikke forstår språket som arbeidet foregår på.

En person som skal bosette seg og arbeide i en fremmed kultur må regne med å bli møtt med helt spesielle forhold. I tillegg til omstillingen med en ny jobb og nye arbeidsoppgaver vil personen også måtte kunne tilpasse seg vertslandets kulturelle, religiøse, politiske og sosioøkonomiske forhold (Grimsø, 2004). Dette må det tas hensyn til når man rekrutterer da det er lettere å foreta en feilrekruttering hvis den aktuelle kandidaten ikke er motivert nok for å flytte til et nytt land og en ny kultur. Nordhaug (2010) nevner dette som en fallgrube man bør unngå når man velger ut personale til utenlandsetableringer. Hvis man ikke har opplevd en slik omlokalisering selv er det lett å undervurdere virkningen av å leve i en fremmed kultur og kanskje også i et endret klima. For multinasjonale selskaper i Norge betyr det at selskapet må være sikre på at de utenlandske søkerne er motiverte for å flytte til Norge siden det sannsynligvis vil være en ny kultur for dem. Det kommer mer om dette under avsnittet om kompetansebegrepet.

2.2 Kompetansebegrepet

Det har de siste 15 årene kommet flere definisjoner av kompetanse. I denne oppgaven kommer jeg til å forholde meg til definisjonen til Lai (2013, s. 46) som sier at "kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål.". Av disse er kunnskaper, ferdigheter og evner å regne som kjernekomponentene i begrepet kompetanse (Lai, 2013).

Kunnskap kan sees på som en persons data- eller informasjonsbase. Kunnskap blir kanskje for det meste sett på under ett som faktakunnskap, eller såkalt deklarativ kunnskap, men det er mer til kunnskap enn dette (Lai, 2013). Likevel er det denne formen for kunnskap som blir mest relevant for min problemstilling. Faktakunnskap og informasjon om det engelske språket er viktig for at man skal kunne snakke det og skrive det. Hvis man for eksempel ikke kjenner til de grammatiske reglene som er gjeldene for språket vil det bli vanskelig å bruke det, om man ikke har lært språket ved å høre. Når man snakker om kunnskap er det vanlig å skille mellom taus og eksplisitt kunnskap. Medarbeidernes kompetanse trenger ikke alltid å være bevisst og eksplisitt. Hvis kunnskapen er taus betyr det at det er vanskelig å sette ord på den (Lai, 2013). Man kan for eksempel lære de grammatiske reglene for et språk uten å slå opp i en grammatisk ordbok, men det blir da svært vanskelig å forklare hva man kan uten å demonstrere det. Taus kunnskap spres best ved imitasjon og ved å erfare i praksis (Lai, 2013). Som rekrutteringsansvarlig bør man være oppmerksom på at en del kunnskap kan være taus, men det er også viktig å vite at de andre kompetansekompomentene, som diskuteres under, også kan være tause.

Ferdigheter er nærmere knyttet til konkret, praktisk handling enn kunnskap, og er derfor også vesentlig enklere å observere og måle. Noen ganger kan man tilegne seg en ferdighet ved planmessig kunnskapstilegnelse, men dette er ikke alltid nødvendig eller tilstrekkelig. Ferdigheter utvikles oftest gjennom øvelse, erfaring og over tid (Lai, 2013). En person som har gått på norsk skole vil for eksempel ha lært engelsk gjennom planmessig kunnskapstilegnelse i skoleundervisningen. Engelskferdigheter utover dette kan antakelig tilskrives observasjon og trening over tid. Siden ferdigheter er sterkt knyttet til konkret atferd er det en spesielt viktig komponent i kompetansebegrepet. Kunnskaper, evner og holdninger

betyr ikke så mye i seg selv hvis de ikke kommer til uttrykk gjennom konkret atferd, eller en persons ferdigheter (Lai, 2013).

Evner representerer potensial hos en person. En person med evner for språk vil i teorien lettere tilegne seg et nytt språk. De vil også lettere kunne anvende nye kunnskaper og ferdigheter relatert til det aktuelle språket de lærer. Evner er av en stabil og grunnleggende karakter og kan ikke utvikles. En konsekvens av dette er at de ikke lar seg påvirke i vesentlig grad gjennom tilegnelse av nye kunnskaper og ferdigheter (Lai, 2013). Språkevnen en person har vil altså ikke kunne modifiseres eller utvikles om den ikke er så god som man ønsker.

Ifølge Lai (2013) påvirker holdninger hvordan oppgaver utføres, så om holdninger ikke er det man ser på først og er mest opptatt av, bør de i hvert fall være med i vurderingen av hvorvidt en person er kompetent eller ikke. Nordhaug (2010) regner holdninger som en egen komponent utenfor kompetansebegrepet som man bør ta hensyn til når man rekrutterer til internasjonale jobber. I stillingsannonser blir ofte spesielle holdninger listet opp som ønskelige. For eksempel er det å være serviceinnstilt en holdning som mange arbeidsplasser ønsker. På arbeidsplasser generelt vil det være ønskelig at medarbeiderne har positive jobbrelevante holdninger, som for eksempel kan dreie seg om oppgaver, kolleger og jobbmotivasjon (Lai, 2013).

Som vi ser er det mye som inngår i begrepet kompetanse. Men man kan også skille mellom noen grunnleggende former for kompetanse. Et skille går for eksempel mellom formell og uformell kompetanse, og man kan snakke om ulike oppgaverrelaterte kompetanseformer (Lai, 2013). Språk er en formell kompetanse når man kan dokumentere bestått kurs eller utdanning i det aktuelle språket. Sann sett har alle nordmenn formell kompetanse i engelsk fordi vi har karakter i faget fra videregående skole. I tillegg til, eller istedenfor, formell kompetanse kan man også ha uformell kompetanse i språk, som er det man har lært via andre kanaler, som for eksempel ved å lese engelske bøker, se på engelske filmer og lignende.

Alle former for kompetanse kan variere fra høyt til lavt nivå. Grunnleggende kunnskaper og ferdigheter kalles basiskompetanse (Lai, 2013). En person som har gått på norsk skole og har deltatt på den obligatoriske engelskundervisningen vil sannsynligvis ha basiskompetanse i engelsk. De har en grunnleggende kompetanse i det engelske språket, men ikke noe mer. Har man derimot spisskompetanse på et område betyr det at man har en høy grad av

spesialisering. Man kan inneha spisskompetanse, eller ekspertkompetanse, selv om man ikke har høyere utdanning på fagfeltet, siden spisskompetanse blant annet kan utvikles gjennom uformell kompetanseutvikling (Lai, 2013). Det er altså mulig å oppnå spisskompetanse i engelsk språk også for nordmenn. Det er viktig å merke seg at kompetansen kan variere mellom basiskompetanse og spisskompetanse, slik at man kan befinne seg på ulike steder på skalaen i ulike situasjoner.

Å ansette en person som er kompetent i engelsk språk virker som et nærmest umulig oppdrag når man tenker på at personen i tillegg til å inneha kompetanse i engelsk språk, må oppfylle eventuelle utdanningskrav og kanskje også ha erfaring fra lignende arbeid tidligere. Oppgaven kan bli enklere hvis selskapene kun krever en basiskompetanse i språk, eller hvis de velger å kun vektlegge enkelte kompetansekomponeenter.

2.3 Språk og multinasjonal ledelse

Som nevnt tidligere har det blitt skrevet om språk og multinasjonal ledelse, og hvordan språk kan bli sett på som en glemt faktor i denne sammenheng (Marschan, Welch, & Welch, 1997). De kommenterer at viktigheten av språk har blitt akseptert som sannhet så raskt at forskning på temaet er så godt som ikke-eksisterende (Marschan et al., 1997). De mener videre at språk må bli sett på som en betydningsfull faktor for at et multinasjonalt selskap skal fungere som én enhet. De hevder at det ikke er nok å endre arbeidsspråket til et felles språk (Marschan et al., 1997). Et felles arbeidsspråk kan hjelpe litt, men det er ikke tilstrekkelig hvis de ansatte i selskapet ikke har god nok kompetanse i det nye arbeidsspråket. Her ser vi at det kan være nyttig av multinasjonale selskaper å tenke nytt. De må se etter løsninger utenfor arbeidsplassen og arbeidsstokken de allerede har. Å innføre et felles arbeidsspråk eller andre løsninger, vil ikke være tilstrekkelig. Ved å innføre kompetanse i språk som et krav for å bli ansatt har man kommet enda et skritt på veien til god kommunikasjon innad i det multinasjonale selskapet. Det vil være en fordel både for selskapet og for de ansatte at alle klarer å kommunisere med hverandre uten nevneverdige problemer.

Når man velger å la språk få en viktig rolle i rekrutteringsprosessen betyr dette at man inkluderer språk i selskapets strategi. Å tillegge språk strategisk verdi er et godt utgangspunkt ifølge (Marschan et al., 1997). Språkpolitikken til et selskap faller inn under ansvarsfeltet til HR-ansvarlig, eller personalsjef. I tillegg til å rekruttere nye personer til selskapet har de

ansvar for opplæring og forflytning av ansatte. Alt dette kan brukes som en måte å få bygget språkkompetanse på (Marschan et al., 1997). Man ønsker at HR-avdelingens strategiske funksjon bør bli tillagt mer vekt siden en økende grad av internasjonaliserte organisasjoner vil føre til en mer strategisk rolle for HR-ledelsen (Stiles & Trevor, 2006). Det har også blitt argumentert for at rekruttering, opplæring og lederutvikling er avgjørende for et multinasjonalt selskap sin suksess (Stiles & Trevor, 2006). Da er det vesentlig at avdelingen som har ansvar for dette får sitt å si når selskapets strategi og fremtid skal diskuteres. Det er ikke vanskelig å se for seg viktigheten av HR-avdelingen når man tenker på at et selskap består av ansatte, mennesker som arbeider for selskapet. Uten disse menneskene hadde det ikke vært noe selskap å snakke om.

Når det blir forsket på språk og rekruttering er det ofte utfallet av rekrutteringen som blir undersøkt. Peltokorpi & Vaara (2014) har for eksempel skrevet en artikkel som blir publisert i år om kommunikasjon og kunnskapsdeling i selskaper der engelsk er arbeidsspråket. De tar for seg hvordan dette har blitt påvirket etter at selskapet har rekruttert med hensyn til språk. Peltokorpi & Vaara (2014) kaller denne formen for rekruttering "language-sensitive recruitment", eller språk-sensitiv rekruttering på norsk (min oversettelse), som de definerer som rekruttering der en viss grad av språkferdigheter i arbeidsspråket er et krav for å bli ansatt. De kom fram til at denne formen for rekruttering hadde positive og negative effekter på kunnskapsdeling. De negative effektene var hovedsakelig knyttet til at personen som ble ansatt ikke hadde gode nok fagkunnskaper i tillegg til språkkunnskaper (Peltokorpi & Vaara, 2014). Det man kan lære av dette er at selv om språkkunnskaper er viktig for å kunne kommunisere, hjelper ikke dette hvis ikke den ansatte har noe å kommunisere. Det optimale vil selvfølgelig være å finne en person som både har god faglig kompetanse og kompetanse i språk. Denne studien er på utsiden av det jeg undersøker i denne oppgaven, men det kan være greit å være klar over hva som blir sagt om konsekvensene av å rekruttere med et svært sterkt fokus på kompetanse i språk, uten å ta spesielt hensyn til, eller tilsidesette, andre kompetanseområder.

3. Metode

Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Målet for denne oppgaven er å svare på problemstillingen min: Vektlegging av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen til multinasjonale selskap i Norge. Metode kjennetegnes av systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen et al., 2010).

3.1 Kvalitativ metode

For å undersøke problemstillingen min har jeg valgt å benytte meg av kvalitativ metode. Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataene (Johannessen et al., 2010). Det er to grunnleggende forskjellige måter å samle inn egne kvalitative data på: gjennom observasjon eller gjennom intervju (Johannessen et al., 2010). Jeg har valgt å gjennomføre min undersøkelse ved å bruke intervju. I kvalitative undersøkelser vil intervjudata som regel registreres som tekst (Johannessen et al., 2010), men i denne undersøkelsen vil dataene i tillegg registreres i form av lydopptak. Som sagt vil jeg bruke intervjuer for å samle inn data. Dette betyr ikke at jeg ikke også til en viss grad benytter meg av observasjon. Jeg vil for eksempel kunne høre på toneleiet til informanten og se på ansiktsuttrykk og kroppsspråk mens jeg intervjuer dem.

Et intervju som er en del av et kvalitativt forskningsprosjekt kan sees på som en samtale med en struktur og et formål og tar ofte form som en dialog mellom intervjuer og informant (Johannessen et al., 2010). Den mest tungtveiende grunnen til at jeg valgte intervju for å samle inn data var at jeg da kunne høre på informantens erfaringer og oppfatninger. I en intervjusituasjon kan også informanten være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet. Andre grunner til at intervjuformen egnet seg for meg og problemstillingen min er at intervjuer gjør det mulig å få fram kompleksitet og nyanser, og informanten kan bli bedt om å rekonstruere hendelser (Johannessen et al., 2010).

Intervjuene var basert på en intervjuguide og var dermed å regne som semistrukturerte eller delvis strukturerte intervjuer. Intervjuguiden (vedlegg 3) er en liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås, helst i den bestemte rekkefølgen, i løpet av intervjuet (Johannessen et al., 2010). Jeg valgte å bruke et delvis strukturert intervju fordi jeg ønsket at informanten

skulle kunne svare på spørsmål med egne ord heller enn å måtte velge et fastlagt svaralternativ. Den strukturerte intervjuformen var derfor utelukket. Videre ville jeg være sikker på at jeg fikk svar på spørsmålene mine, og jeg ønsket å få så mye relevant data som mulig, så et ustrukturert intervju der spørsmålene er åpne og ikke planlagte ble uaktuelt.

Før intervjuene fant sted skrev alle informantene under på en skriftlig samtykkeerklæring (vedlegg 2).

3.2 Forskningsdesign

Kvalitative undersøkelser kan gjennomføres på mange forskjellige måter (Johannessen et al., 2010). Man har altså flere forskningsdesign man kan benytte seg av. Når man skal velge forskningsdesign må man ta utgangspunkt i problemstillingen og vurdere hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen. Forskningsdesign er "alt" som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al., 2010).

Jeg har valgt å foreta en casestudie for å finne svar på problemstillingen min. I en casestudie studerer man et fenomen i sammenhengen det oppstår i (Johannessen et al., 2010).

Casestudier består som regel av fem faser.

Den første fasen er gå ut på å formulere en problemstilling. Siden casestudier ofte skal undersøke et fenomen er det vanlig å bruke "hvorfor"-spørsmål (Johannessen et al., 2010). Som vi så i avsnitt 1.2 går min problemstilling på forståelse av fenomenet jeg ønsker å undersøke.

Neste steg er å gjøre seg noen teoretiske antagelser. Det er disse antagelsene som skal ligge til grunn for den videre undersøkelsen. Jeg har selv lagt merke til at flere stillingsannonser søker etter personer med god kompetanse i engelsk språk. Jeg har flere ganger lurt på hvor viktig dette er for bedriften sammenlignet med annen kompetanse stillingen krever. Den grunnleggende antagelsen jeg hadde om min problemstilling før jeg begynte å skrive oppgaven var at kompetanse i engelsk språk ikke ble særlig vektlagt, eller at det kun ble vektlagt om man skulle velge mellom to like kvalifiserte søkere. En av mine antagelser var at kravet om kompetanse i engelsk kun var tatt med i stillingsannonsen for å luke ut søkere som vurderer seg selv om ikke kompetente nok i engelsk språk til å søke på stillingen.

Etter å ha kommet fram til problemstilling og ha gjort seg noen teoretiske antagelser må man finne fram til analyseenheter i studiet. For å velge analyseenheter, eller informanter, har jeg valgt strategisk utvelgelse, hvilket vil si at de er plukket ut med tanke på at jeg skal få samlet nødvendige data (Johannessen et al., 2010). Informantene jeg har valgt å intervju har ansvar for rekrutteringen til selskapet de jobber i, i tillegg til at de er med i prosessen med å kartlegge selskapets kompetansebehov og utarbeidelsen av stillingsannonser. Det var viktig for meg å prate med en person i selskapet som visste hva selskapets rutiner er når det gjelder rekruttering og som har deltatt i slike rekrutteringsprosesser tidligere slik at de vet hva som vektlegges av kompetanse. En kriteriebasert utvelgelse ble altså benyttet for å velge ut informanter (Johannessen et al., 2010).

Kvalitative undersøkelser kjennetegnes av man forsøker å få mye data om et begrenset antall personer som kalles informanter. Det er vanskelig å avgjøre hva som er nok intervjuer, da det ikke finnes noen øvre eller nedre grense (Johannessen et al., 2010). Helst ville jeg fortsatt å intervju informanter som oppfylte kriteriene mine helt til det ikke var noen ny informasjon å hente hos nye informanter (Johannessen et al., 2010). Jeg har måttet la begrensninger i oppgavens tid og omfang bestemme hvor mange informanter det er praktisk mulig å intervju. Jeg har valgt å intervju fire personer. Disse personene er HR-ansvarlige i fire ulike store multinasjonale selskaper i Norge. Jeg har altså en flercasesdesign med flere analyseenheter.

Når jeg rekrutterte informantene gjorde jeg dette ved å sende en e-post til personen det gjaldt og deretter ringe et par dager senere. Fordelen med å rekruttere over e-post og telefon er at det er mindre tidkrevende og koster mindre enn for eksempel personlig rekruttering (Johannessen et al., 2010). Dette var en stor fordel for meg da det ville vært lite praktisk å reise til potensielle informanter kun for å spørre dem om de ville bli intervjuet. Den største ulempen med denne type informantrekruttering er at man vanligvis må sende flere e-poster og ringe mange telefoner før man finner nok informanter (Johannessen et al., 2010). Dette ble en større utfordring enn jeg hadde regnet med da det måtte flere telefoner til før jeg fikk endelig svar. Sammen med den første e-posten ble også informasjonsbrev (vedlegg 1) og samtykkeerklæring (vedlegg 2) vedlagt.

Det fjerde steget i en casestudie er å finne den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene. Det kan også hende at man ikke finner en sammenheng. Min analyse er basert på

teoretiske antakelser. Jeg samlet inn data fra personer som har ansvar for rekrutteringen til selskapet de jobber i og derfor vet hva som vektlegges av kompetanse. Dataene ble samlet inn ved å intervju fire informanter. Intervjuene varte i gjennomsnitt i tjue minutter.

Etter datainnsamlingen begynner analysen. Intervjuene må skrives ut i sin helhet, og dette blir grunnlaget for analysen (Johannessen et al., 2010).

3.3 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet har å gjøre med nøyaktigheten av undersøkelsens data. Også relevant for reliabiliteten er hvordan data samles inn og hvordan de bearbeides (Johannessen et al., 2010). En båndopptaker ble brukt under intervjuene. Dette for å sikre at ingen informasjon gikk tapt og for å minske muligheten for misforståelser. Intervjuene ble i etterkant transkribert, hvilket vil si at det som ble sagt på båndet er nøyaktig det samme som det som ble skrevet ned.

Det er ikke lett å teste reliabiliteten i kvalitativ forskning. Dette fordi det ofte er samtalen som styrer datainnsamling og ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker. Det kan dermed være vanskelig å kopiere en annen forskers forskning. I tillegg er det en forsker som tolker dataene, og en annen forsker vil kunne tolke dem annerledes (Johannessen et al., 2010). For å styrke reliabiliteten kan forskeren gi leseren en casebeskrivelse og en framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2010). Det mener jeg at jeg har gjort, etter beste evne, i dette metodekapittelet.

Validitet dreier seg om hvor troverdige eller relevante data er. (Johannessen et al., 2010). I kvalitative undersøkelser handler dette om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn representerer virkeligheten. For å øke sannsynligheten for troverdige resultater kan man benytte seg av vedvarende observasjon og metodetriangulering, som vil si at man benytter ulike metoder for å samle data (Johannessen et al., 2010). Jeg har ikke hatt mulighet til å gjøre noe av dette i min undersøkelse da det har vært for liten tid til det. Jeg vil likevel si at undersøkelsen min er så troverdig som den kan være uten å ha gjennomført disse stegene. Informantene som ble intervjuet fikk snakke fritt rundt spørsmålene og de ble ikke avbrutt. Ingen av dem har gitt noen indikasjon på at de er ukomfortable med spørsmålene, hverken i forkant, under eller i etterkant av intervjuet.

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultat fra en undersøkelse kan overføres til lignende fenomener (Johannessen et al., 2010). Kan for eksempel mine resultater fra denne undersøkelsen overføres til andre multinasjonale selskaper? Jeg vil tro at de kan det, hvis selskapene er multinasjonale selskaper i Norge. Resultatene vil også muligens kunne overføres til multinasjonale selskaper i Europa.

3.4 Styrker og svakheter

Styrker ved studien min har vært måten den ble gjennomført på. Jeg har fulgt prosedyre og alle informantene har vært informert om hva de er med på og at de har lov til å trekke seg (se vedlegg 1). Jeg har brukt semi-strukturerte intervju og har latt informantene snakke fritt innenfor de spørsmål som ble stilt. Dette gjorde at jeg for det meste fikk lange og utfyllende svar.

Svakheter ved studien har hovedsakelig vært at jeg ikke har fått intervjuet så mange som jeg skulle ønske. Tiden og oppgavens omfang tillot det ikke, men det optimale hadde vært om jeg hadde noen flere informanter og dermed også mer data.

3.5 Oppsummering metode

Jeg har benyttet meg av kvalitativ metode for å finne svar på problemstillingen min. Intervjuformen har vært semi-strukturert slik at informantene skulle få snakke så fritt som mulig samtidig som spørsmålene begrenset dem til temaet. Forskningsdesignet jeg har brukt er en casestudie fordi framgangsmåten og gjennomføringen i et slikt forskningsdesign passet min oppgave best. Når det kommer til oppgavens reliabilitet og validitet har jeg forsøkt å gjøre oppgaven så valid og troverdig som mulig. Jeg har blant annet gitt en framstilling av framgangsmåten jeg bruker og en begrunnet valgene mine underveis.

4. Datapresentasjon og analyse

Problemstillingen min er: Vektlegging av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen til multinasjonale selskap i Norge.

Som sagt har jeg intervjuet fire personer som er ansvarlige for rekruttering i de multinasjonale selskapene de jobber for. To av dem er kvinner og to er menn. Jeg vil først ta for meg en og en informant og si litt om selskapet de jobber for og hva de jobber med. Jeg vil se på hva informantene tenker om rekruttering, hvilke utfordringer de møter på i jobben og hva de ser etter i rekrutteringsprosessen. Deretter vil jeg se på hva informantene anser som kompetanse og hvilke kompetansekomponeanter de mener er viktige når det kommer til kompetanse i engelsk språk. Jeg vil også se på hva informantene selv sier om betydningen av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen og hvilken kompetanse i engelsk språk personene som søker seg til selskapet har, og hvilken språkkompetanse personene de ansetter har. Til slutt ser jeg på hva informantene sier om språk som faktor i multinasjonal ledelse.

4.1 Om informantene og selskapene de jobber i

Informant 1 jobber for et selskap som er en av Norges største produsenter av olje og gass på norsk kontinentalsokkel. Hun har jobbet med rekruttering i dette selskapet i ett år. Cirka 30 % av stillingen hennes går med til rekruttering. Ellers jobber hun mye med "organisasjonsutvikling. Det handler om å effektivisere bedriften om det kommer til folk, prosesser eller lignende".

Informant 2 jobber i et av Norges ledende teknologikonsern. Han har jobbet med rekruttering i dette selskapet i ca. 2,5 år, men har jobbet med rekruttering av og på siden 1999. Han har HR-partnere under seg som arbeider på hvert sitt område. Hans jobb er å være en "rådgiver for HR-konsulentene og HR-partnerne på visse områder". Noen av hans hovedoppgaver er også "rekrutteringsprosessen og det er utvikling: lederutvikling, kompetanseutvikling, generelt".

Informant 3 jobber i et selskap som blant annet er en av verdens ledende leverandører av mobilnett. Han har jobbet i dette selskapet i fem år, men har jobbet med rekruttering generelt i cirka 12 år. Rekruttering inngår som en del av arbeidsoppgavene hans, men han arbeider også

med utviklingsoppgaver som å sørge for at de har "nok talent i de riktige posisjonene til en hver tid da, og å utvikle talent". I tillegg jobber han en del med kompetanseutvikling og kompetanseplanlegging.

Informant 4 jobber for et selskap som er ledende i verden når det kommer til programvare og tjenester både til bedrifter og enkeltpersoner. Hun har jobbet i selskapet i tre år, men har jobbet med rekruttering generelt de siste åtte årene. Hennes hovedarbeidsoppgaver er å "kartlegge behovene for personer som selskapet trenger", og å "skape en tillitt til alle ledere" som ikke nødvendigvis ser "viktigheten det er med å ansette folk og virkelig gjøre en skikkelig prosess" i forhold til det.

4.2 Rekrutteringsprosessen

Informant 1

Det første informant 1 tenker på når hun hører ordet rekruttering er å finne "den rette personen til den ette stillingen". Dette handler ikke bare om å finne den beste, men å finne den beste til stillingen. Personen som ansettes skal fylle et kompetansebehov i selskapet og da er det vesentlig at personen som ansettes faktisk klarer å dekke dette behovet. Informanten nevner også at markedsføring er en del av rekruttering. Som vi har sett i teorikapittelet dreier rekruttering seg om å tiltrekke seg kvalifiserte søkere til stillingen. Dette kan gjøres ved å markedsføre seg godt slik at man framstår som en attraktiv arbeidsplass for de personene man ønsker å tiltrekke. Feilrekruttering er dyrt, og rekrutteringsprosessen kan gjøres enklere om man i hovedsak får inn søknader fra kvalifiserte søkere.

I rekrutteringsprosessen ser hun etter personer med "gode resultater, akademiske resultater". Videre synes de det er "en positiv ting om de virker som de ønsker mobilitet", altså at de har mulighet til å jobbe i andre land enn bare Norge. En av de største utfordringene hun møter som rekrutteringsansvarlig i selskapet er å få inn "nok, gode nok, søknader". De får gjerne mange søknader, men flere av dem er ikke gode nok. Her ser vi igjen viktigheten av god markedsføring slik at man tiltrekker seg kandidater med den kompetansen man ønsker. I tillegg til disse utfordringene får selskapet mange internasjonale søkere og da er det en utfordring og vite hva deres kvalifikasjoner faktisk er og hva det tilsvarer i Norge.

Når hun fikk spørsmål om hvorfor selskapet velger å formulere flere av stillingsannonnene på engelsk var svaret at dette var "først og fremst ... fordi vi er et amerikansk selskap". Videre er det slik at om man ønsker å bli en leder i selskapet må man "kunne ha forskjellige jobber i forskjellige land". Man kan altså ikke forvente at en leder lærer seg språket til alle land han eller hun jobber i. Arbeidsspråket er engelsk, og derfor kreves det kun at man kan dette språket flytende.

Informant 2

Når informant 2 blir spurt om hva han forbinder med rekruttering er svaret "å få tak i dyktige folk". Det er viktig for bedriften å fremstå som "attraktive for mulige kandidater slik at vi tiltrekker seg personer vi er interesserte i". Igjen ser vi at det er et fokus på markedsføring av bedriften til potensielle kandidater. I tillegg sier informanten at det er viktig med "en grundig [rekrutterings]prosess slik at vi kan være rimelige sikre på at vi gjør en god utvelgelse". Som vi så i teorikapittelet bør man være nøye med planleggingen av en rekruttering. Det er mye forarbeid som ligger til grunn før man ansetter noen nye medarbeidere.

Utfordringene i rekrutteringsprosessen til selskapet varierer, men de mest vanlige utfordringene er enten at det er "for få som søker, at vi har lite grunnlag for seleksjon, men vi kan også ha den helt motsatt utfordringen, at det er alt for mange som søker". At man har for mange søkere er forståelig nok en utfordring i forhold til arbeidsmengden det påfører den som driver med rekrutteringen. At man derimot har for få søkere kan muligens gjøre det vanskeligere å finne den personen med den kompetansen man ønsker.

I selskapet som informant 2 jobber i velger de å formulere flere av stillingsannonnene på engelsk for å "tiltrekke oss et bredere marked. Både i Norge og i utlandet". Dette fordi det ikke alltid er nordmenn som har den kompetansen de trenger. Videre sier han at selskapet "ansetter mange med utenlandsk opprinnelse med høye kvalifikasjoner". Når man må og/eller ønsker å ansette personer som ikke er fra Norge sier det seg selv at man ikke bare kan ha stillingsannonnen på norsk. Det ville i så fall ekskludert svært mange potensielle søkere til stillingen, og selskapet ville kanskje ikke fått tak i den kompetansen den trenger.

Informant 3

For informant 3 er rekruttering en av "de viktigste prosessene vi gjør innen personal/HR". Han er den eneste av informantene som har tillagt rekruttering slik vekt. Han påpeker også at

gode rekrutteringer er et resultat av en god rekrutteringsprosess: "gjør man gode rekrutteringer, så, så får man tak i gode folk". For selskapet er det viktig å finne "rett kompetanse til rett tid på rett sted til riktig kostnad". Her ser vi igjen at det er mye som skal klaffe før man ansetter en ny person. Som vi så i teorikapittelet betyr alle nye medarbeidere en endring i organisasjonen, ikke bare i forhold til at ny kompetanse kommer inn, men også en ny person, som kan endre dynamikken mellom de ansatte. Forhastede rekruttering som viser seg å være dårlige kan føre til svært negative endringer for selskapet og de ansatte som jobber der.

Selskapet formulerer fler av stillingsannonsene på engelsk fordi det er engelsk som er arbeidsspråket i selskapet. Selskapet har avdelinger i flere land og "uansett hvor du er hen så må du liksom ha et minste felles multiplum av språk da, og det er engelsk". I tillegg til dette er det slik at "det kan være diskriminerende for andre arbeidstakere som kom innenfor EU å ikke ha lyst ut stillingen på engelsk, for da har du ikke fri konkurranse om arbeidskraft". Dette er et viktig poeng, og kan føre til at selskaper ikke lenger kan velge at stillingsannonsne skal være på norsk eller engelsk eller tysk fordi det er de som bestemmer og de vil gjøre det slik. Stillingsannonsene må i hvert fall være på engelsk fordi det er diskriminerende å ikke gjøre det. Det er rimelig å tro at de fleste multinasjonale selskaper allerede utlyser stillingene sine på engelsk, men om de ikke har det så har de nå i hvert fall en god grunn til å begynne med det.

Informant 4

Informant 4 forbinder rekruttering med noe positivt: "Det betyr at man går mot gode tider, at man trenger flere personer. Det betyr vekst". Dette er et godt poeng og en fin innstilling å ha til rekruttering. Rekruttering skal ikke være en nødvendig onde man må gjennom fordi man trenger en ny person i bedriften. Man bør heller tenke på rekruttering som en gylden mulighet til å skaffe ny kompetanse til bedriften, noe den trenger. I rekrutteringsprosessen er det viktig å gjøre et "solid grunnarbeid" og at man "blir enige om hva som er en minimum bar for å ta en person inn" slik at man ikke ender opp med å ansette noen fordi de ikke fant noen bedre. Her ser man igjen viktigheten av god planlegging og markedsføring av bedriften til potensielle søkere.

En utfordring for selskapet er å finne noen som er akademisk flinke nok. Det er også en utfordring å "finne noen som har lyst til å flytte til Norge" siden de ansetter mange fra

utlandet. Å konkurrere om arbeidskraft med lignende bedrifter fra hele verden er tøft. I tillegg til å måtte ønske jobben, må personen man ønsker å ansette også være motivert for å flytte til Norge. Personen man ansetter må også være klar over våre politiske, religiøse og kulturelle forhold, som vi var inne på i teorikapittelet, for å bedre kunne ta stilling til om man ønsker å jobbe i Norge. Hvis personen man ansetter sier opp fordi kultursjokket ble for stort eller av andre grunner ønsker å forlate landet, blir det dyrt for selskapet som da må starte en ny rekrutteringsprosess.

I selskapet som informant 4 jobber i har den samme stillingsannonseren enten de "annonserer i Norge eller i verden og da holder vi oss til engelsk så klart". I tillegg er arbeidsspråket i bedriften engelsk, "uansett hvor i verden du er, også i Norge". En annen grunn til at stillingsannonserne er på engelsk er fordi søknader på stillinger skal leses av minst fem personer i selskapet og sannsynligheten for at en eller flere er engelsktalende er stor. Da er det en fordel om alt de får inn av papirer også er på engelsk. En engelsk stillingsannonse betyr en engelsk søknad. Å kun ha søknaden på norsk ville ikke gitt selskapet like stort utvalg, og når søknadene de får inn er på engelsk unngår man merarbeid for alle involverte.

Oppsummering

Som vi ser har alle informantene til felles at de ser etter akademisk flinke personer når de rekrutterer. Ingen ønsker å måtte si seg fornøyd med det nest beste. De vil ha inn personer med gode akademiske resultater å vise til fra utdanningen sin. De jobber alle for multinasjonale selskaper som også gjerne er store selskaper med betydelig omsetning. De er også private selskaper og eksisterer i et konkurransemarked. For å forbli på toppen i sitt felt er de avhengige av svært kompetente arbeidstakere. Vi så i introduksjonen av informantene at de alle har andre arbeidsoppgaver som ses i sammenheng med rekruttering. De driver med kompetanseutvikling og personalplanlegging, noe som trolig hjelper dem i rekrutteringsprosessen. Svarene er også entydige når det gjelder utforming av stillingsannonser på engelsk. De sier alle at det er for å nå ut til et bredere marked. Sannsynligheten for å finne personen med den kompetansen de ønsker øker når de har hele verden å velge fra. Å utlyse stillingene på engelsk virker som en nødvendighet da selskapene ikke har råd til å miste verdifull kompetanse i form av en potensiell ny ansatt bare fordi personen ikke snakker norsk.

4.3 Om kompetanse og kompetansekomponenter

Som vi så i teorikapittelet består kompetanse av kunnskap, ferdigheter og evner. Alle informantene ble spurt om hva de legger i det å snakke flytende engelsk, og de ble bedt om å vurdere hva som vektlegges av kunnskap, ferdigheter og evner i forbindelse med engelsk språk hos en potensiell ny ansatt. De fikk beskjed om at kunnskaper blant annet var et godt ordforråd og kunnskap om engelsk grammatikk; ferdigheter var personens evne til å snakke språket, at de hørtes ut som en engelsktalende person; og evner var villighet og evne til å tilegne seg et språk ved for eksempel å delta på kurs for å bli flytende.

Informant 1

Informant 1 mener at det å snakke flytende engelsk vil si at man "forstår det som blir sagt, du forstår det som blir skrevet. Du skriver rett". Her ser vi et stort fokus på kunnskap. Å skrive rett betyr at man må kunne de grammatiske reglene for språket, eller i hvert fall kunne skrive grammatisk riktig. Forståelse går på ordforråd. Jo flere ord i et språk man kan, jo lettere blir det å forstå hva som blir sagt og hva man leser. Videre sier informant 1 at personen de skal ansette må "gjøre deg forstått, men om du har en aksent og har den resten av livet. Det vil jeg si er ubetydelig". Det vi kan forstå ut fra dette er at engelskferdigheter ikke er like viktig som engelskkunnskap. Ferdighet i engelsk er viktig i den grad at personen må kunne gjøre seg forstått. Klarer man ikke å snakke språket blir det også vanskelig for andre å forstå noe som helst. Men hvis man har et minimum av ferdigheter i engelsk og gode engelskkunnskaper er man langt på vei i dette selskapet. Når det ble snakk om evner sa hun at "[d]et vil absolutt ha noe å si". Videre sa hun at dette gjaldt kanskje spesielt for de som kom til Norge fra utlandet og var villige til å lære seg norsk, selv om arbeidsspråket i selskapet er engelsk. Vi ser at evner i denne bedriften er et positivt pluss i tillegg til minstekrav av kunnskaper og ferdigheter.

Informant 2

Informant 2 mener at å snakke flytende engelsk betyr at man "kan mer enn et sånt dagligtale-språk. Du må også ha på en måte et litt sånn fagbegrepene også, på plass da". Som vi ser settes det krav om mer enn bare helt grunnleggende engelsk. Man skal jo tross alt kommunisere med andre på arbeidsplassen og da må man jo kunne forklare på engelsk hva man arbeider med. Når det kommer til kompetansekomponentene sier han at ordforrådet er viktig, men også å forstå og bli forstått, så man må ha en klar uttale: "Det holder ikke ... bare

å ha et godt ordforråd ... Det er viktig med den uttalen", men at må ha britisk eller amerikansk aksent er ikke et poeng. Som vi ser blir både engelskkunnskaper og engelsk ferdigheter likestilt i dette selskapet fordi de mener begge trengs for å bli forstått. Selskapet har heller ikke for vane å sende ansatte på kurs. De ønsker at personen allerede skal kunne engelsk godt nok til å kunne fungere i jobben. En persons evner for språk blir derfor ikke sett på som viktige så lenge de kan det skal kunne.

Informant 3

Informant 3 sier følgende om det å snakke flytende engelsk:

"Flytende engelsk, da tenker jeg at da kan du delta i et møte der all presentasjon, diskusjon og kommunikasjon da foregår på engelsk. Slik at du kan ta ordet i møtet uten noen større problemer, du kan presentere på engelsk og du kan presentere skriftlig materiale på engelsk og du kan lese engelsk."

Som vi ser her kreves det god kompetanse i engelsk for å kunne delta på slike møter. Å ta ordet i et møte forutsetter at man har gode nok ferdigheter til å snakke språket og et godt nok ordforråd til å gjøre seg forstått. Å presentere skriftlig materiale innebærer at man må kunne lese og forstå engelsk, spesielt hvis materialet som presenteres er av en akademisk og faglig karakter der språket gjerne er mer akademisk enn i e-poster og annen skriftlig kommunikasjon. I dette selskapet er kunnskaper og ferdigheter begge vesentlige for å kunne gjøre en god jobb, men når det kommer til ferdigheter, det å snakke språket, så er det mindre viktig om man har en aksent så lenge man "klarer å få frem et budskap på en såpass god måte at de, de får gjennomslag".

Informant 4

Informant 4 sier flytende engelsk er å evne å gjøre seg forstått til enhver tid. "Hvis de ikke har et godt nok nivå til å kunne formulere seg på engelsk uten et kurs så vil de ikke få jobb hos oss". Igjen ser vi at det forventes at personen man skal ansette har solid nok kompetanse i engelsk språk før ansettelse. Informanten sier videre at det grammatiske overhodet ikke er viktig, så lenge man har "et ordforråd og at de har et ønske om å gjøre, gi uttrykk for hva de vil". Her ser vi at holdninger også kommer med til en viss grad. Man må ønske å dele sine ideer og tanker med andre, og språk kan ikke være et hinder for det. Man bør være positivt innstilt til å ta ordet selv om engelsken ikke er helt på plass og man ikke snakker helt

grammatisk riktig. Mange ville kanskje valgt å være stille hvis de visste at deres kompetanse i språket ikke var helt god. Det er uheldig, og da har man i følge dette selskapet ikke god nok kompetanse i engelsk og er ikke motivert nok til å jobbe der.

Oppsummering

Som vi ser er et godt ordforråd den biten av språkkompetansen i engelsk som er viktigst hos de fleste. Med et godt ordforråd blir det lettere å både forstå kommunikasjon og å kommunisere. Å gjøre seg forstått går på ferdighetene man har i språket. Engelskkunnskaper som ordforråd blir sett på som vesentlige, mens ferdigheter, som å snakke og ha en forståelig uttale, blir indirekte viktig på grunn av at alle selskapene krever at man må kunne gjøre seg fortsatt på det engelske språket. Når det kommer til evne komponenten av kompetanse så blir ikke det vektlagt i det hele tatt nesten. Det forventes at man er kompetent nok i språket før man blir ansatt.

4.3.1 Nordmenn + kompetanse i engelsk språk = sant?

Tre av fire informanter har uttrykt at nordmenn generelt kan engelsk godt nok til å jobbe i deres selskap. Problemet oppstår i det man vurderer å ansette en person som kommer fra utlandet. Da er man mye mer usikker på hva den personens kompetanse i engelsk er og om det er godt nok til å kunne kommunisere på engelsk.

Hva informant 1 har å si om nordmenn og språk:

"Jeg synes vi i Norge er såpass flinke til å snakke engelsk at. Jeg må innrømme at jeg går ut i fra at de som søker som er 25 år som søker jobb her hos oss at de kan engelsk".

Informant 2 sier dette:

"[D]e fleste nordmenn da ... som vi rekrutterer nå, de kan engelsk greit nok til å fungere i den jobben de skal inn i. Det som er utfordringen er at vi nå i større grad rekrutterer internasjonalt Og det er klart at da, da vil jo språk være en viktig del av den rekrutteringsprosessen".

Informant 3:

"Generelt, så vil jeg si at de aller fleste som, som søker jobb her har gode engelskkunnskaper. Går du til Norge så er det jo, og nordiske land, så er jo engelskkunnskapen god da".

Informant 4 sa ikke spesifikt at nordmenn var gode nok i engelsk fra før, men halvparten av personene som dette selskapet ansetter er fra andre land enn Norge, så da blir det kanskje ikke like tydelig, eller de tar utgangspunkt i at alle er like gode/dårlige og tar det derifra. Det er det vanskelig for meg å si noe om.

Det er likevel interessant at de fleste informantene uttrykker at nordmenn generelt er gode nok i engelsk til å fungere i deres selskap. Kompetanse i engelsk blir først tatt alvorlig når personen ikke er fra Norge. Hvis dette er holdningen til de fleste multinasjonale selskap i Norge er det ikke så rart at kompetanse i engelsk språk ikke blir mer vektlagt. Hvis alle "vet" at nordmenn sannsynligvis har god nok kompetanse i engelsk er det heller ikke et poeng å presisere viktigheten av denne kompetansen, men de tar det med i stillingsannonsen fordi de også får søkere fra andre land. Hvis kompetanse i engelsk er gitt, så vil selvfølgelig selskapet heller fokusere på å få inn kompetanse som de fleste arbeidssøkere ikke har, altså personer med den spesifikke fagkompetansen nødvendig for å kunne utføre jobben.

4.4 Vektlegging av kompetanse i rekrutteringsprosessen

Over har jeg diskutert hva de ulike selskapene ser etter når de trenger personer med kompetanse i engelsk språk. De har alle en formening om hva det vil si å ha god kompetanse i engelsk språk og også spesifikt hvilke kompetansekomponeanter de anser som mer eller mindre viktige.

Når jeg intervjuet informantene ba jeg dem blant annet fortelle meg om en rekrutteringsprosess der engelsk språk var et viktig kriterium i seleksjonsprosessen. Alle svarte generelt, på den måten at de fortalte om en rekrutteringsprosess til en type stilling, for eksempel en ingeniørstilling. De fikk også svare på oppfølgingsspørsmål etter på, som hva slags kompetanse søkerne og den nye ansatte hadde, hvilken betydning språk hadde i ansettelsen og om de tester språkkunnskapene til personene de ansetter.

Informant 1

I selskapet som informant 1 jobber i så er det "viktig at de kan engelsk, og vi ønsker også at de kan norsk". Hun sier videre at man kan klare seg fint med bare engelsk, men at de "satser mer og mer på at de kan begge deler nå". Språk er viktig for stillingene de skal fylle fordi

arbeidsspråket er engelsk og det er ofte engelskspråklige ledere. De som søker jobb i selskapet har "som regel veldig høy kompetanse. Spesielt de vi tar inn". Språk generelt betyr veldig mye i rekrutteringsprosessen, men de har "unntaksvis ansatt folk som ikke kan norsk Men i forhold til engelsk så tror jeg aldri vi kunne ansatt noen her som ikke kunne engelsk". Dette tyder på at kompetanse i engelsk språk settes høyere enn annen språkkompetanse. Det blir tydelig at man må ha kompetanse i engelsk for å komme videre i rekrutteringsprosessen. Selskapet tester språkkompetansen til søkerne ved å snakke med dem. De har "uansett intervjuer både på engelsk og norsk" i rekrutteringsprosessen.

Informant 2

For stillingene i selskapet som informant 2 jobber i så er det slik at "hvis du ikke kan norsk, så må du i hvert fall kunne engelsk, for å si det sånn". Språk er viktig for stillingene fordi de personene som den personen skal ha kontakt med ikke nødvendigvis kan norsk siden de er fra hele verden, og det er "lettere å finne personer som kan engelsk enn tysk", så da blir engelsk det naturlige valget når man skal rekruttere nye ansatte. Informant 2 ga et interessant svar på hvilken betydning språk har i rekrutteringsprosessen, da også med hensyn til annen kompetanse. Han sier at de "ansetter ingen fordi at de er fryktelige gode på et språk. ... [F]ørst og fremst så er det for deres, skal vi si, tekniske kompetanse knyttet til den stillingen".

Selskapet har begynt å ta i bruk et nytt verktøy, et PC-basert program som tar språktester, og det er hovedsakelig slik de tester søkerens kompetanse i engelsk språk. Denne formen for testing vil trolig gi et mer nøyaktig bilde av hva en søkers kompetanse i engelsk språk faktisk er, mer enn det en samtale kan, selv om en samtale kan være på sin plass for å sjekke muntlig språkferdighet og forståelse.

Informant 3

Informant 3 mener at engelsk er "viktig uansett fordi at for å gjøre en jobb ... så må du kunne minimum av engelsk Hvis ikke så må du rett og slett gjøre noe annet". Dette er en relativt krass ting å si, men det sier jo også noe om hvor viktig språk er for bedriften. Hvis man ikke har god nok kompetanse i engelsk språk så er man faktisk ikke i stand til å utføre arbeidsoppgavene sine på en tilfredsstillende måte. Likevel, når han blir spurt om hva slags kompetanse i språk de som blir ansatt har så er svaret at de har "god, generell forretningsengelsk", men at de fleste som blir ansatt i selskapet i utgangspunktet ansettes

"med bakgrunn i den spesifikke kunnskapen de har da. Så engelsk er litt sånn som bare kommer på toppen av det igjen da".

Informant 4

For informant 4 er det et "minimumsnivå på å kunne engelsk" som gjelder i alle rekrutteringsprosesser. De har tidligere "sagt nei til folk som er veldig, veldig smarte, men de faktisk ikke er gode på engelsk, så det fungerer ikke". Dette er et konkret eksempel på betydningen av engelsk i rekrutteringsprosessen til dette selskapet. De fant en person som de gjerne skulle ansatt, men på grunn av for dårlig kompetanse i engelsk ble ikke personen ansatt likevel. Dette tyder på at kompetanse i engelsk språk blir tatt på alvor og at man ikke kan veie opp for dårlig språkkompetanse med annen kompetanse. Informant 4 sier videre at kompetanse i engelsk er viktig for stillingene fordi halvparten av de som jobber i selskapet ikke er norsktalende. Når det kommer til hvilken kompetanse i engelsk søkerne til selskapet har, så er dette lett å konstatere fordi "[d]e fleste som har studert computer science ([utdannelsen de fleste stillingene i selskapet krever]) har studert på engelsk" uansett hvor i verden de har studert. Så de vet allerede da at søkeren kan et minimum. Selskapet tester "absolutt ikke på språk, men vi tester veldig grundig de tekniske ferdighetene". Selv om engelskkompetansen til søkerne ikke blir testet får selskapet likevel et inntrykk siden alle intervjuene gjennomføres på engelsk og søkerne må også fylle ut skjema for å teste ferdigheter, og der skal all fritekst være på engelsk. Hun sier til slutt at de gjør totalvurderinger og hvis "engelsken er akkurat god nok og det tekniske er de helt supre, så er det godt nok". Her kan vi få et inntrykk av at kompetanse i engelsk blir mindre viktig hvis søkeren er svært godt kvalifisert innen fagområdet sitt.

Oppsummering

Som vi så uttrykker tre av informantene at kompetanse i engelsk språk ikke blir tatt like viktig som fagkompetanse. Det de ser etter i første rekke er om personen kan faget sitt. Som vi så tidligere i oppgaven ønsker de gode akademiske resultater. Det er denne kompetansen som avgjør om man blir ansatt i selskapet eller ikke. Etter at fagkunnskapen er på plass ser man på engelskkompetanse som søkerne har. Man må ha et minimum for å kunne fungere på arbeidsplassen. Det er alle enige om. Men det kreves ikke mer enn dette minimumet, og de vil kanskje også velge en kandidat med svært god fagkompetanse med et minimum av engelskkompetanse, heller enn en kandidat med god nok fagkompetanse og god kompetanse i engelsk språk.

Fagkompetanse kan selskapet til en viss grad sjekke ved å se på vitnemålet til personer de ansetter og eventuelt snakke med tidligere arbeidsplasser. Det er litt verre med språkkompetansen. Her har man kanskje ikke et vitnemål å vise til og selskapet må da finne en annen måte å sjekke språkkompetansen på. Alle søkerne i selskapene må gjennom minst ett intervju på engelsk. Hvis søknader må skrives på engelsk så kan selskapet få en pekepinn på skriftlig engelskkunnskap på den måten. Ett selskap kjøper en PC-basert test for å avgjøre engelskkompetansen til søkere. Samtalen er likevel det redskapet som brukes mest, men det er ikke alltid at det å prate med noen gir et riktig bilde av hva deres kompetanse i engelsk språk er. Samtidig er det bedre med en samtale enn ingenting.

4.5 Betydningen av språk i multinasjonale selskap

Som sagt blir språk sett på som en glemt faktor i multinasjonal ledelse. Jeg spurte informantene om de følte at dette stemmer.

Informant 1

Informant 1 mener at språk ikke er en ettertanke i selskapet hun jobber i. De har "mange som reiser rundt til andre land og har assignments der, så språk for oss er veldig viktig". Hun sier også at det er vanskelig å si noe om på generell basis. Dette kan tyde på at språk ikke er noe som ofte blir diskutert av selskapene. Hvis språk var en kompetanse man hadde fått økt fokus på er det naturlig å tro at informant 1 ville sagt noe om at språk generelt har begynt å få mer oppmerksomhet i det siste.

Informant 2

Informant 2 sier at han til en viss grad er "enig i det, at det er ikke noe man diskuterer så veldig mye". Det er "andre kompetanser som kommer fremst i diskusjonen". Dette er jo forståelig i og med at man må inneha fagkompetanse for å kunne utføre arbeidet, men bare fordi en type kompetanse blir mest diskutert, så betyr ikke det at andre former for kompetanse, som for eksempel språkkompetanse, kan ignoreres eller bare bli satt på stillingsannonsen som en ettertanke eller en selvfølgelighet. Til tross for at kompetanse i språk ikke står høyest på listen over ønsket kompetanse, så gjenkjenner informant 2 fordelene ved å ha generelt språkkompetente personer ansatt i selskapet som gjerne snakker flere språk enn engelsk og

norsk. For selv om personer i Norge generelt snakker godt nok engelsk så er det ikke nødvendigvis slik i andre land.

Informant 3

Informant 3 sier seg enig i at språk kan være en glemt faktor "for det er ikke mye fokus på det". I intervjuprosessen blir likevel de som "ikke klarer å kommunisere godt på engelsk ... diskvalifisert rett og slett". Det at språk blir litt glemt er veldig uheldig da litt mer fokus på dette kunne sørget for en tryggere rekrutteringsprosess der man vet hva man skal se etter også når det kommer til språk, slik at man unngår at språk blir noe som ingen egentlig vet hva man skal gjøre med.

Informant 4

Informant 4 føler ikke at språk er en glemt faktor hos dem, men sier at språk blir vektlagt forskjellig alt etter hvilken rolle man har. I noen roller må man kunne skrive svært godt fordi man skriver spesifikasjoner på engelsk, mens i andre roller er det mindre viktig, og det er kun et minimum av engelskkompetanse som er kravet.

Oppsummering

Informantene er splittet når det kommer til språk som en glemt faktor. To av dem mener nei, mens to er delvis enige i at språk blir satt til siden til fordel for andre faktorer. Selv om språk får økt fokus blant de som rekrutterer, og sånn sett ikke blir "glemt", så er ikke dette nok om man ønsker en engelskspråklig kompetent arbeidsstokk. HR-avdelingen må inn i selskapets toppledelse. De må være med å utforme selskapets strategi. Med tanke på at det er de ansatte i et selskap som faktisk sørger for at selskapet kan eksistere og fungere som det gjør, er det helt merkelig at HR-avdelingen i selskaper ikke har fått en større rolle i utformingen av selskapets strategi, og beslutningsprosesser som foregår i selskapet. Samtidig som det er viktig for HR-avdelinger å få mer å si i selskapet er det også viktig at avdelingen begynner å ta språk mer på alvor. De har ansatte fra flere nasjonaliteter arbeidende hos seg som skal samarbeide om arbeidsoppgaver og prosjekter. Det er også et poeng at de ansatte skal trives på arbeidsplassen og en stor del av trivselen baserer seg på kommunikasjon og sosial omgang med kollegaer. Uten et felles språk som alle kan snakke flytende blir dette vanskelig å få til.

Arbeidsspråket i alle disse selskapene er engelsk. Dette er konsernspråket og det forventes at alle ansatte kan kommunisere ved å bruke dette språket. Videre er offisielle dokumenter

utformet på engelsk og man har i jobben mye kontakt med personer som jobber i samme selskap i utlandet. Men det er ikke nok å gjøre om arbeidsspråket til engelsk.

Språkkompetansen til arbeidstakerne må følges opp og selskapet må også sørge for at nye ansettelse er flytende i engelsk. Det er urimelig å forvente at alle plutselig kan engelsk fordi man har endret arbeidsspråket til engelsk. Kompetanse i engelsk språk, i arbeidsspråket, bør være et fokus fra HR-avdelingens side slik at man har en arbeidstakere som ikke bare er faglig kompetente, men også kompetente i engelsk språk.

5. Avslutning

Jeg har i løpet av denne oppgaven forsøkt å komme fram til et svar på min problemstilling. Problemstillingen min var: Vektlegging av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen til multinasjonale selskap i Norge.

Jeg har gjort rede for teori om rekrutteringsbegrepet og kompetansebegrepet. Jeg har også tatt opp språkets rolle i multinasjonale selskaper. Videre har jeg intervjuet fire informanter som er HR-ansvarlige for fire forskjellige multinasjonale selskaper i Norge. De fikk spørsmål rundt temaene rekruttering, kompetanse og språk.

Når det gjelder rekruttering har jeg kommet fram til at bedriftene ønsker å nå ut til et bredere marked i håp om å tiltrekke seg de søkerne de vil ha. Dette gjør de for eksempel ved å utlyse stillingene på engelsk. De er også opptatt av å markedsføre selskapet sitt for å få tak i de mest akademisk flinke personene. For å få til dette må de også se til utlandet. Når det kommer til kompetanse er det enkelte kompetansekomponeanter som er viktigere enn ande. Øverst finner vi ordforråd, som er en del av engelskkunnskapen til en person. Ordforråd er viktig for å kunne skrive, snakke og lese. Andre deler av kompetansekomponeanten kunnskap, som grammatikk, er mindre viktige og vektlegges nesten ikke i det hele tatt. Ferdigheter i engelsk språk blir indirekte viktig fordi personen må gjøre seg forstått. Alle ansatte må gjøre seg forstått på engelsk, og i det ligger det at de kan snakke godt nok og tydelig nok. Dette går på ferdigheter. Andre deler av ferdigheter som ikke er så viktige er aksent/uttale. Så lenge man blir forstått så trenger man ikke å høres ut som en britisk eller amerikansk person. Evner blir nesten ikke vektlagt i det hele tatt, da det er kompetanse man allerede har oppnådd som er

viktig og interessant for selskapet. Når jeg snakket med informantene om kompetansebegrepet ble det klart at de fleste mente at nordmenn generelt hadde god nok engelskkompetanse til å fungere i deres selskap. Når det gjelder vektlegging av kompetanse i engelsk språk i rekrutteringsprosessen sier alle at engelsk er viktig siden arbeidsspråket deres er engelsk og de har mye kontakt med utlandet. Likevel er det på bakgrunn av fagkompetansen at søkere blir tatt inn til intervju, det er fagkompetansen som testes og det er fagkompetansen man i hovedsak blir ansatt for. Alle informantene sier at personer som skal jobbe hos dem må ha god kompetanse i engelsk for å kunne utføre arbeidsoppgavene sine. Det er ingen grunn til å tro at dette ikke stemmer, men jeg skulle gjerne sett at språkkompetanse fikk litt mer oppmerksomhet i rekrutteringsprosessen. Kompetanse i engelsk testes i hovedsak gjennom intervjuer som kjøres på engelsk. Informantene var splittet angående spørsmålet om språk var en glemt faktor i multinasjonal ledelse. Det virker som det generelt er et større fokus nå enn tidligere på engelsk språk blant de som rekrutterer. De er klar over at selskapet har et behov for personer som kan kommunisere på engelsk. Derfor har man begynt med intervjuer på engelsk og lister opp kompetanse i engelsk som et krav på stillingsannonser. Men selv om det har blitt et større fokus på språk blant de HR-ansvarlige, så betyr ikke det nødvendigvis at man finner igjen dette fokuset blant ledelsen i selskapet, eller i selskapets strategidokumenter. Derfor er det viktig at HR-avdelingen får noe å si i utformingen av selskapets strategidokumenter og får være med i beslutninger om fremtiden til selskapet. Det kan være greit å ha i bakhodet at språkkompetanse hos de ansatte må følges opp og at man ikke alltid kan fikse for dårlig språkkompetanse med rekruttering av nye ansatte.

Det mest overraskende jeg kom fram til i denne oppgaven var at nordmenn ble ansett som generelt kompetente nok i engelsk språk til å jobbe i selskapet uten problemer. I min erfaring stemmer ikke dette i det hele tatt, så jeg ble svært overrasket når dette virket som en sannhet for informantene. At det er en selvfølge at nordmenn kan å snakke engelsk er en tankegang som kan føre til mang en feilrekruttering om man ikke tester for engelskkompetanse. Kanskje er også dette en medvirkende årsak til at språk ikke blir tatt like mye på alvor som det burde bli. Hvis man "vet" at det ikke er et problem å få tak i personer med kompetanse i engelsk, er dette heller ikke noe man trenger å vektlegge i en rekrutteringsprosess eller fremheve viktigheten av ovenfor søkerne. Kompetanse i engelsk språk kan komme i skade for å bli sett på som å lese eller skrive morsmålet sitt. Å kunne lese og skrive er vesentlig for å kunne utføre jobben sin i et selskap, men ingen tester, eller spesifikt vektlegger dette fordi det er forventet at alle kvalifiserte, norske søkere er i stand til å lese og skrive norsk på høyt nivå. Å

putte kompetanse i engelsk språk i båsen "kompetanse hele Norge har" er ikke en god ide, nettopp fordi det ikke er en kompetanse som alle i Norge har. I hvert fall har ikke alle i Norge kompetanse i engelsk på et nivå som bør kreves av et multinasjonalt selskap. Kompetanse i engelsk språk er viktig. Det er alle informantene enige om. Det samme er kompetansen til å lese og skrive morsmålet sitt. Man bør kanskje tenke over holdningene man har til språkkompetanse og om det er noe som bør vektlegges i større grad i rekrutteringsprosessen.

Det minst overraskende for min del, men det som også er interessant er at fagkompetanse er alfa og omega, mens annen kompetanse kommer etterpå. Fagkompetanse kan veie opp for en engelskkompetanse som ikke er optimal, så lenge man oppfyller minimumskravet om basiskompetanse i språket. Jeg synes det er trist at kompetanse i språk ikke blir mer vektlagt, men samtidig så forstår jeg at fagkompetansen må komme først, eller i hvert fall være sidestilt med språkkompetanse. Fagkompetansen er den kompetansen som gjør at du er i stand til å utføre det faglige/tekniske ved arbeidet ditt, men språket er det som gjør deg i stand til å presentere det for folk av andre nasjonaliteter, som gjør deg i stand til å lese selskapets dokumenter, faglitteratur på engelsk, e-poster fra medarbeidere og utenifra, og snakke med kollegaer, sjefer og samarbeidspartnere i utlandet. Dette er også en viktig del av arbeidet til en person, og selv om et minimum av kompetanse, eller basiskompetanse, i et språk er nok til å kunne klare seg, så bør man, etter min mening, strebe for å ha en arbeidsstokk som er bedre rustet i engelsk språk enn det.

Etter å ha gjennomført intervjuene ble jeg positivt overrasket over at kompetanse i engelsk språk ble vektlagt i det hele tatt. Jeg hadde forventet "njaa, det er jo et pluss om man kan det", og ble litt sjokkert over at de alle sammen uttrykte at kompetanse i engelsk språk var noe som var viktig for å i det hele tatt kunne arbeide hos dem. Det er tydelig at kompetanse i engelsk språk har blitt noe som flere selskap trenger, og de har begynt å liste det som en kompetanse man må ha i stillingsannonsene sine. De holder intervjuer på engelsk, og virker opptatt av å ha både faglig og språklig kompetente personer arbeidende hos seg. Så selv om man, etter min mening, fortsatt ikke er helt i mål med hvordan man håndterer og vektlegger språkkompetanse i rekrutteringsprosessen, så har man i hvert fall kommet godt på vei, og utviklingen går klart i riktig retning.

6. Litteraturliste

- Collings, D., & Scullion, H. (2006). Global Staffing. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 141-157). Cheltenham, UK | Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (2. ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4 ed.). Oslo: Abstrakt.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Marschan, R., Welch, D., & Welch, L. (1997). Language: The Forgotten Factor in Multinational Management. *European Management Journal*, 15(5), 591-598.
- Nordhaug, O. (2010). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser* (3. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Peltokorpi, V., & Vaara, E. (2014). Knowledge Transfer in Multinational Corporations: Productive and Counterproductive Effects of Language-Sensitive Recruitment. *Journal of International Business Studies*, This is a personal version (author's manuscript as accepted for publishing after the review process but prior to final layout and copyediting) of the article. Forthcoming 2014.
- Stiles, P., & Trevor, J. (2006). The human resource department: roles, coordination and influence. In G. K. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of Research in International Human Resource Management* (pp. 49-67). Cheltenham, UK | Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

7. Vedlegg

Under finner dere informasjonsbrevet som ble sendt ut til alle informantene og samtykkeerklæringen som de alle skrev under på. Intervjuguiden ligger også vedlagt.

7.1 Vedlegg 1: Informasjonsbrev

Informasjonsbrev

Jeg heter Marie Lund Grønseth og er student ved Høgskolen i Hedmark på bachelorprogrammet Organisasjons- og ledelsesfag. Jeg skriver en bacheloroppgave og temaet for oppgaven er rekruttering i multinasjonale selskaper.

Intervjuet vil gjennomføres på din arbeidsplass eller via Skype på et tidspunkt som passer for deg. Jeg regner med at selve intervjuet vil ta i underkant av en time. Det er ønskelig at intervjuene finner sted i slutten av mars eller i begynnelsen av april.

Jeg vil ta opp samtalen på digital diktafon og på mobiltelefon fordi det er vanskelig å intervjuer og notere det som blir sagt samtidig. Jeg vil deretter høre gjennom båndet og transkribere intervjuet. Opptaket vil bli slettet innen to uker etter at bacheloroppgaven er sensurert. All informasjon vil bli behandlet konfidensielt og det vil ikke være mulig å identifisere deg i oppgaven.

Jeg ønsker å understreke at deltakelse i denne undersøkelsen er frivillig og at du kan trekke deg når som helst uten noen særskilt grunn. Dersom du ønsker å trekke deg etter intervjuet sletter jeg all informasjon umiddelbart.

Om du ønsker å få tilsendt oppgaven etter at den er ferdig kan du ta kontakt med meg på e-post: mariegronseth@gmail.com.

Dersom du samtykker til intervju vil jeg kontakte deg i nærmeste framtid for å avtale tidspunkt for intervjuet. Vedlagt ligger en svarslipp/samtykkeerklæring som du kan skrive under på å sende tilbake til meg på e-post om du ønsker å delta.

Dersom du har noen spørsmål kan du ta kontakt med meg på e-post eller telefon: 980 60 112.

Med vennlig hilsen

Marie Lund Grønseth

7.2 Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Ja, jeg har lest informasjonen om undersøkelsen, og jeg samtykker til å delta i undersøkelsen og samtykker til at Marie Lund Grønseth tar kontakt for å avtale intervju:

Dato og underskrift:

E-postadresse:

Telefonnummer:

7.3 Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

1.0 Innledning

Gjenta viktige opplysninger som det allerede er informert om i informasjonsbrevet, og eventuelt skrive under på samtykkeerklæring.

Sette mobilen i flymodus.

Teste utstyr

2.0 Faktaspørsmål

2.1 Navn:

2.2 Hvilken stilling har du i selskapet?

3.0 Introduksjonsspørsmål

3.1 Hvor lenge har du jobbet med rekruttering i dette selskapet?

3.2 Hvor lenge har du jobbet med rekruttering generelt?

4.0 Overgangsspørsmål

4.1 Hva er dine hovedarbeidsoppgaver som HR-ansvarlig?

4.2 Hva tenker du når du hører ordet rekruttering?

4.3 Hva er viktig for selskapet i rekrutteringsprosessen?

4.4 Hva er de største utfordringene du møter i rekrutteringsprosessen?

5.0 Nøkkelspørsmålene

5.1 Hvorfor velger dere å formulere flere av stillingsannonse på engelsk?

Flere av stillingene dere lyser ut krever at den potensielle ansatte kan engelsk flytende, både skriftlig og muntlig.

5.2 Fortell meg om en rekrutteringsprosess der engelsk språk var et viktig kriterium i seleksjonsprosessen

5.2.1 Hvorfor var engelsk viktig for denne stillingen?

5.2.2 Hva slags kompetanse i engelsk hadde søkerne?

5.2.3 Hva hadde den som ble valgt?

5.2.4 Hvilken betydning hadde språk? Hvorfor?

5.3 Tester dere språkkunnskapene til søkerne som blir tatt inn til intervju?

5.3.1 Hvorfor ikke? / Hvordan tester dere språkkunnskapene deres? Prat, skriving, tester?
Hvorfor?

5.4 Hva legger dere i å snakke flytende engelsk?

5.4.1 Har personen gode engelskkunnskaper? Eks: godt ordforråd, kunnskap om engelsk grammatikk, men høres nødvendigvis ikke ut som en engelsktalende person.

5.4.2 Har personen gode ferdigheter i engelsk? Eks: høres ut som en engelsktalende person når de snakker, men snakker nødvendigvis ikke grammatisk riktig eller har et godt ordforråd.

5.4.3 Har personen evner for språk? Eks: villighet og evne til å tilegne seg et språk ved for eksempel å delta på kurs for å bli flytende

Det har blitt hevdet at språk har vært en glemt faktor i multinasjonal ledelse.

5.5 Føler du at dette stemmer?

5.5.1 Hvorfor/hvorfor ikke?

5.6 Er det noe mer du vil si om betydningen av språk ved rekruttering?

6.0 Avslutning

Tusen takk for at du tok deg tid til å hjelpe meg med min bacheloroppgave.