



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

---

# MASTEROPPGAVE

## Prosjektteori i ansettelsesprosesser.

BE323E

Petrine Skog

Tom Kolsrud

Mai 2015



## **Forord**

Denne masteroppgaven er avsluttende del av vår samlingsbaserte Master of Business Administration (MBA) ved Universitetet i Nordland.

Gjennom ca. tre år har vi som voksne studenter fått brynt oss på en lang rekke fagområder. Perioden har vært preget av gode faglige samlinger i Bodø med dyktige forelesere, gode lokale gruppeprosesser, eksamenspress og sist men ikke minst et altopplukende arbeid med masteroppgaven.

Arbeidet med denne oppgaven har vært krevende og spennende. De siste månedene har de fleste kvelder og helger gått med til å saumfare teori, søke på internett etter relevant stoff samt å skrive og omskrive de ulike delene av oppgaven. Vi har tilegnet oss mye ny kunnskap innen fagområdene rekruttering og prosjekt, og økt vår forståelse av vitenskapelige forskningsmetoder.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Frode Nilssen, ved Universitetet i Nordland for raske og veldig konstruktive tilbakemeldinger underveis. Vi vil også takke våre informanter som velvillig stilte opp til intervju. De gav oss et vesentlig bidrag til denne oppgaven.

Til slutt vil vi takke vår ektefelle, samboer og annen familie for den gode støtte og forståelse dere har vist underveis. Så mye egentid har vi ikke kunne hatt uten dere.

Bodø, 22. mai 2015

Petrine Skog og Tom R. Kolsrud

## Sammendrag

I denne oppgaven vil vi se på hvordan virksomheter gjennomfører ansettelser og hvordan prosjektteori kan bidra til å forbedre prosessene.

Vi lever i et samfunn der utvikling skjer stadig raskere, og økt effektivisering får større betydning. Mange virksomheter leverer mer eller mindre de samme produkter og tjenester. Det betyr at de menneskelige ressurser blir vektlagt høyere enn noensinne. De ansattes kompetanse er avgjørende for hvordan organisasjonen skal lykkes med å realisere sine mål, og derfor blir rekruttering og utvelgelse av nye medarbeidere en kritisk oppgave for virksomheten.

For å utføre rekrutteringsarbeidet internt i virksomheten trengs et verktøy. På bakgrunn av dette vil vi undersøke og drøfte om prosjektteori kan bidra til å forbedre og strukturere ansettelsesprosessen. En ansettelse kan betraktes som et prosjekt; det er en engangsoppgave, er tidsavgrenset, har begrenset ressurstilgang og har en relativ klar målsetning.

Vår problemstilling er: «**I hvilken grad kan bruk av prosjektteori bidra til å forbedre ansettelsesprosessen i virksomheter?**»

Ut fra dette hovedspørsmålet har vi utledet følgende forskningsspørsmål som vil gi oss mer kunnskap om ansettelsesprosessen i virksomheter:

- 1. I hvilken grad foreligger det analyser og prosesser forut for (ny)ansettelser i en virksomhet?*
- 2. Hvordan følger virksomhetene opp sine nyansatte?*
- 3. I hvilken grad sikres evaluering av delprosessene, og erfaringsoverføring i forbindelse med ansettelsesprosessene?*

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i litteratur om ansettelser og prosjektteori, samt undersøkelser som viser til at virksomheter har et forbedringspotensial når det kommer til ansettelser. Vi har i tillegg gjennomført intervjuer i to virksomheter, og drøftet våre funn opp mot gjeldende teori.

Gjennom vår analyse av teori og innsamlede data kom det tydelig fram at på enkelte områder i ansettelsen kunne prosjektteori i stor grad bidra til å forbedre prosessen:

- *Forbedret struktur*: Mer fokus på tidsstyring og bruk av ressurser ved hjelp av Gantt-diagram og milepælsplaner
- *Kontinuerlig evaluering av delprosesser*: Gir organisatorisk læring og gir mulighet til å gå tilbake i prosessen og korrigere eventuelle avvik
- *Postevaluering*: Hele ansettelsesprosessen og resultatet evalueres fast og det bidrar til økt organisatorisk læring og kvalitetssikring.

En forutsetning er at prosjektteoretiske metoder implementeres i virksomhetens ansettelsesprosedyrer og brukes fullt ut.

Samtidig som vi så at prosjektteori kan hjelpe med å få en bedre struktur på ansettelsesprosessene, hjelpe til med å fremme fokus på delprosessene og evaluering, ser vi at prosjektteori i liten grad kan bidra med å forbedre kvaliteten på ansettelser. Ingen implementert prosess eller prosedyre kan forsikre en virksomhet mot at ansatte ikke gjør jobben sin.

# Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over figurer .....	vii
Oversikt over vedlegg .....	vii
Begrepsordliste .....	viii
1.0 Innledning .....	1
1.1 Aktualisering .....	2
1.2 Problemstilling .....	5
1.3 Avgrensning .....	5
1.4 Oppgavens oppbygning .....	6
2.0 Teoretisk grunnlag .....	7
2.1 Strategi, mål og formål .....	7
2.2 Organisatorisk læring .....	8
2.3 Kompetanse .....	9
2.3.1 Kompetansestrategi .....	11
2.4 Ansettelsesprosessen .....	12
2.4.1 Planleggingsfase med jobbanalyse .....	12
2.4.2 Søksfase og annonsering .....	15
2.4.2.1 Annonsering .....	15
2.4.3 Utvelgelse av kandidater til videre vurdering .....	16
2.4.4 Utvalg ved hjelp av intervju/tester/referansesjekk .....	16
2.4.5 Oppfølging av nyansatt .....	19
2.4.6 Evaluering av prosessen .....	20
2.5 Prosjektteori .....	21
2.5.1 Styringsløyfen .....	22
2.5.2 Formål og mål .....	24
2.5.3 Ledelse og organisering av prosjekt .....	25
2.5.3.1 Prosjekteieren .....	25
2.5.3.2 Prosjektorganisering .....	26
2.5.3.3 Prosjektleder .....	27
2.5.3.4 Styringsverktøy .....	27
2.5.4 Fallgruver i forbindelse med prosjektarbeid .....	29
2.5.4.1 Brister i fundamentet for prosjektet .....	29
2.5.4.2 Fallgruver i planlegging av prosjektet .....	30
2.5.4.3 Fallgruver i organiseringen av prosjektet .....	31
2.5.4.4 Fallgruver i oppfølgingen av prosjektet .....	31
2.5.4.5 Fallgruver i det utførende arbeidet i prosjektet .....	32
2.5.5 Modell for prosjektadministrasjon .....	32
2.5.5.1 Prosjektet skapes .....	33
2.5.5.2 Prosjektet planlegges .....	34
2.5.5.3 Prosjektet gjennomføres .....	34

2.5.5.4	Prosjektet kontrolleres .....	36
2.5.5.5	Prosjektet postevalueres.....	37
3.0	Metode .....	38
3.1	Gangen i en undersøkelses prosess .....	39
3.2	Utvikling av problemstilling.....	39
3.3	Valg av undersøkelsesopplegg .....	40
3.3.1	Intensive eller ekstensive undersøkelsesopplegg.....	40
3.3.2	Deskriptiv eller kausal design .....	41
3.4	Valg av metodisk tilnærming – kvalitativ eller kvantitativ.....	42
3.5	Innsamling av kvalitative data .....	43
3.5.1	Intervjuene .....	44
3.6	Utvalg av enheter .....	46
3.6.1	Utvelgelse og rekruttering av informanter .....	46
3.7	Hvordan analysere datamaterialet .....	48
3.7.1	Databehandling .....	48
3.8	Hvor gode er konklusjonene? .....	50
3.8.1	Troverdighet, overførbarhet og objektivitet.....	50
3.9	Tolkning av resultater.....	52
4.0	Drøfting .....	53
4.1	Presentasjon av informanter og virksomheter .....	53
4.2	Kompetansestrategi .....	53
4.2.1	Prosjektteori.....	56
4.3	Ansettelsesprosedyrer .....	56
4.3.1	Prosjektteori.....	57
4.4	Jobbanalyse .....	58
4.4.1	Ansattes involvering i jobbanalysen.....	60
4.4.2	Stillingsbeskrivelser og stillingskriterier .....	61
4.4.3	Prosjektteori.....	61
4.5	Søksfase og annonsering.....	63
4.5.1	Søksfasen.....	63
4.5.2	Annonsering .....	65
4.5.3	Prosjektteori.....	66
4.6	Utvelgelse av kandidater til videre vurdering.....	67
4.6.1	Prosjektteori.....	69
4.7	Utvalg ved hjelp av intervju/tester/referansesjekk .....	69
4.7.1	Intervju .....	69
4.7.2	Bruk av case og tester .....	71
4.7.3	Referansesjekk .....	72
4.7.4	Kompetansepotensialet .....	73
4.7.5	Prosjektteori.....	75
4.8	Oppfølging av nyansatte .....	76
4.8.1	Utnyttelse av prøvetid.....	77
4.8.2	Prosjektteori.....	78
4.9	Evaluering av prosessen .....	79
4.9.1	Prosjektteori.....	80
4.10	Informantenes vurdering av egen ansettelsesprosess .....	81
4.10.1	Prosjektteori.....	83

5.0 Konklusjon .....	84
5.1 I hvilken grad foreligger det analyser og prosesser forut for en (ny)ansettelse i en virksomhet?.....	84
5.2 Hvordan følger virksomhetene opp sine nyansatte?.....	85
5.3 I hvilken grad sikres evaluering av delprosessene, og erfaringsoverføring i forbindelse med ansettelsesprosessen? .....	85
5.4 I hvilken grad kan bruk av prosjektteori bidra til å forbedre ansettelsesprosesser i virksomheter? .....	86
5.5 Forslag til videre forskning .....	88
6.0 Litteraturliste.....	89
Vedlegg A.....	
Vedlegg B.....	

## Oversikt over figurer

Figur 1: Fasene i prosjekt og ved ansettelse	2
Figur 2: Problemstilling	4
Figur 3: Målhierarki (Jacobsen og Thorsvik 2011)	8
Figur 4: Kompetansekompener (Fritt etter Lai 2013)	10
Figur 5: Evaluering av rekrutteringsarbeidet (Fritt etter Øhrn 2012)	21
Figur 6: Styringsløyfen (Fritt etter Westhagen et al 2008)	23
Figur 7: Prosjektets formål og mål (Fritt etter Andersen 2011)	25
Figur 8: Prosjektorganisering (Jessen 2013)	26
Figur 9: Milepælsplan (Fritt etter Jessen 2013)	28
Figur 10: Gannt- diagram (Fritt etter Andersen et al 2012)	28
Figur 11: Gannt- diagram med milepælsplan (Fritt etter Andersen et al 2012)	29
Figur 12: Jessens metodeverktøy- forenklet (Jessen 2013)	33
Figur 13: Modell for ansettelsesprosess	88

## Oversikt over vedlegg

Vedlegg A: Prosjektmodell etter Jessen 2013

Vedlegg B: Intervjuguide



## Begrepsordliste

*Basisorganisasjon:* Den organisasjonen som inngår prosjektavtalen og yter ressursene, det vil si eierne.

*Case:* En praktisk oppgave som gjerne tar utgangspunkt i et problem eller en utfordring som en person eller en bedrift står ovenfor.

*Holdning:* En forutsigbar positiv eller negativ meningsreaksjon overfor en person, handling eller hendelse. Holdninger er egenskaper ved oss som er innlærte og som er relativt varige.

*Human Relations (HR):* Alle aktiviteter som omhandler planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i organisasjoner.

*Informant:* Betegnelse på personer som deltar i en kvalitativ undersøkelse

*Interessenter:* Personer eller grupper som har interesse i en organisasjons handlinger fordi det påvirker deres personlige mål.

*Kunnskapsvirksomhet:* En virksomhet der verdiskapingen primært er knyttet til medarbeidernes kunnskap og immaterielle verdier.

*Linjearbeid:* Det daglige arbeidet som utføres i basisorganisasjonen.

*Målstyring:* Sentralt besluttet arbeidsmetode, hvor virksomhetens hovedmål og delmål er en rettesnor for hva enhetene i virksomheten skal arbeide med og på hvilken måte.

*Omdømme:* Summen av oppfatningene omgivelsene har av en virksomhet.

*Resultatløp:* Er definert i en milepælsplan, og viser hvilke delområder i et prosjekt det skal være leveranser i.

*Rolle:* Defineres som summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt

oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet.

*Stillingsbeskrivelse:* Angir stillingens ansvar og oppgaver, samt organisasjonsmessig plassering.

*Stillingskriterier:* Minimumskravene en søker må tilfredsstillere for å kunne utføre arbeidet i virksomheten.

*Vellykket ansettelse:* En ansettelse som medfører at virksomheten får en medarbeider som utfører sine oppgaver, og tilfører virksomheten det den ønsker i form av kompetanse og personlige egenskaper.

## 1.0 Innledning

Ingen organisasjon kan lykkes uten dyktige medarbeidere, derfor er rekruttering og utvelgelse av nye medarbeidere en av virksomhetens mest grunnleggende og kritiske oppgaver (Grimsø 2004). De ansattes kvalitet og kompetanse er avgjørende for hvordan organisasjonen skal lykkes med å realisere sine visjoner, mål og hovedoppgaver (Grimsø 2006).

Flere undersøkelser viser at mange ledere har for dårlig forståelse av rekrutteringsprosessen og er dermed ikke i stand til å utnytte dette som et potensielt konkurransefortrinn (Polyhart 2006). To av tre ledere i Norge har gjort en feilansettelse, men mange synes det er tabu å innrømme det (PAMA 2011). Ser en dette i sammenheng med at det er de samme lederne, som sier feilansettelser koster flere hundretusen kroner, er kanskje ikke det så rart (Skarsgård 2012).

En strategisk forankring av rekrutteringsarbeidet er med på å øke sannsynligheten for rekruttering av medarbeidere som kan bidra til å forbedre virksomhetens resultatoppnåelse (Fredriksen og Sørebo 2013).

Rekrutteringsarbeid kan gjøres eksternt, ved hjelp av rekrutteringsbyrå, eller internt i egen virksomhet. For å internalisere dette arbeidet trengs et verktøy. På bakgrunn av dette vil vi undersøke og drøfte om prosjektteori kan bidra til å forbedre og strukturere ansettelsesprosessen. En ansettelse kan betraktes som et prosjekt; det er en engangsoppgave, er tidsavgrenset, har begrenset ressurstilgang og har en relativ klar målsetning.

En ansettelsesprosess består av, på samme måte som et prosjekt, flere gjensidig avhengige faser, se figur 1. Disse fasene må sees i sammenheng og de bør følge en logisk sekvens. Ut fra det overforstående kan vi stille spørsmål ved hvor flinke virksomhetene er til å gå systematisk igjennom de enkelte delfasene. Resultater av ulike undersøkelser kan tyde på at virksomheter har problemer med å strukturere ansettelsesprosessen.

Prosjekt	Ansettelse
Prosjektet skapes	Behov oppstår
Prosjektet planlegges	Planleggingsfase
Prosjektet gjennomføres	Søksfase / Utvelfelsesfase
Prosjektet kontrolleres	Oppfølgingsfase
Prosjektet postevalueres	

Figur 1 Fasene i prosjekt og ved ansettelse

I prosjektteori er målstyringsprosessen et hovedtema og delmålene inndeles i milepæler. Dette er naturlige inndelingspunkter for å sikre at virksomheten til slutt får de gevinster den ønsker. På samme måte kan delprosessene i en ansettelse deles inn i milepæler, som evalueres, for å sikre at virksomheten er på rett vei og ikke har uteglemt noe. Dermed får virksomheten et naturlig resultatløp som kan gi et bedre utgangspunkt for å ansette rett person.

### **1.1 Aktualisering**

Arbeidsstyrken er Norges viktigste ressurs og en stor og velfungerende arbeidsstyrke er avgjørende for framtidig velstandsutvikling (Grimsø 2004). Arbeidslivet i Norge kjennetegnes av økt globalisering, økt konkurranse og økt endringstakt. Vi lever i et samfunn der utvikling skjer stadig raskere, og økt effektivisering får større betydning. Mange virksomheter leverer mer eller mindre de samme produkter og tjenester (Dale-Olsen 2015). Det betyr at de menneskelige ressurser blir vektlagt høyere enn noensinne. Ansettelse av de rette medarbeidere med riktig kompetanse kan ha avgjørende betydning for virksomhetens evne til å løse sine oppgaver. I rapporten «From Capability to Profitability» vises det til at de som er gode på rekruttering har opp til 3,5 ganger høyere vekst enn de som er dårlige på det, og en profittmargin som er to ganger høyere enn de som er dårlige på det (Strack, Caye, von der Linden, Quiros og Haen 2012).

En dårlig rekrutteringsprosess kan iverksette en ond sirkel som kan få langvarige og alvorlige ringeffekter i organisasjonen (Dale 2014). En forutsetning for at virksomheter skal kunne skaffe seg kompetanse som trengs, ikke bare i dag, men også på lengre sikt, er matchen mellom virksomhetens mål og behov for kompetanse.

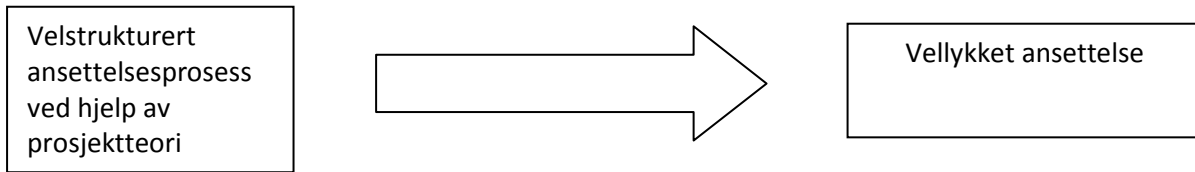
Hvis virksomheten skal oppnå konkurransefortrinn gjennom sine nyansatte, må man forstå verdien av en god rekrutteringsprosess og hvordan den skal utføres slik at prosessen blir god; både for organisasjonen og den nyansatte (Dale 2014). En ansettelse er en stor investering for virksomheten og enhver ny medarbeider medfører en endring i organisasjonen. Den nyansatte vil bringe med seg evner, kunnskaper, egenskaper og holdninger som vil virke inn på hvordan oppgaver løses og hvordan mellommenneskelige forhold fungerer (Grimsø 2004).

Kunnskap om alle sider ved rekrutteringsprosessen har betydning for hvor gode ansettelser blir (Lai 2013). En av de største fallgruvene i rekrutteringsprosessen er at organisasjonen ikke forstår hva stillingen faktisk går ut på. Altså hvilken kompetanse organisasjonen trenger. Dette er ofte på grunn av manglende jobbanalyse (Dale 2014). De færreste organisasjoner utfører en grundig kartlegging før selve rekrutteringsprosessen (ibid).

Mangel på tid i rekrutteringsprosessen, både når det gjelder planlegging, gjennomføring og oppfølging er en ofte sett fallgrube (PAMA 2011). PAMA rapporten viser videre til at svært mange ledere opplever feilansettelser som et problem - to av tre ledere har gjort feilansettelser, og dette koster masse penger. I tillegg til økonomiske tap i virksomheten, samt potensielt dårlig arbeidsmiljø og omdømme, kan det medføre «sosiale tap» for den enkelte søker som ikke strekker til (Skarsgård 2014).

Arbeidsmiljøloven (AML) setter føringer for arbeidsgiver i forhold til sine (ny)ansatte. En arbeidsgiver kan ikke helt uten videre ansette personer midlertidig for å prøve dem ut (AML § 14-9). En oppsigelsesprosess kan være ganske så krevende og å si opp ansatte fordi arbeidsgiver ikke er 100 % fornøyd, kan være vanskelig, selv i prøvetiden (AML Kap 15, Sjødal 2011).

Ser vi på årsakene til feilansettelsene beskrevet ovenfor, er de i all hovedsak knyttet til forarbeidet, mangel på struktur og manglende oppfølging av den nyansatte. Det er nettopp her vi tror prosjektteori kan benyttes for å forbedre rekrutteringsprosessen. Hvis vi ser på en ansettelse som et prosjekt og øker graden av struktur, tror vi det vil bidra til å forbedre prosessen og dermed øke sannsynligheten for en vellykket ansettelse, se figur 2.



Figur 2 Problemstilling

Prosjektarbeid er problemløsende arbeid, og det finner stadig vekk flere anvendelsesområder. På mange måter er denne arbeidsformen kanskje den beste alternative organisasjonsform som er utviklet i moderne tid (Jessen 2013). Prosjektarbeidsformen tilfredsstiller kravet til fleksibilitet, den krever forståelse av fornuftig ressursbruk og den tar i bruk verktøy som mestrer vår tids store knapphetsfaktor – tiden (ibid). I tillegg gir prosjektarbeidsformen en struktur som styrer virksomheten fra behov oppstår til leveranse av ferdig produkt/prosess. Styring, i et prosjektteoretisk øyemed, vil også gi insitamenter for å identifisere avvik og korrigere dette med tiltak hvis påkrevd.

Prosjektets dynamiske utvikling gir en god struktur, i forhold til delleveranser og målrealiseringer (Andersen, Grude og Haug 2012). I tillegg vil det i prosjekt settes av en fornuftig bruk av tid på de enkelte delmålene. Her kan virksomheter ha noe å lære i forhold til å sette av nok tid i de enkelte delene av en ansettelsesprosess, samt strukturere delprosessene i en ansettelse på en mest mulig hensiktsmessig måte.

Prosjektteori har stor fokus på planleggingsfasen og en entydig målsetting av det enkelte prosjekt. Målene for prosjektet sier konkret hva prosjektet skal levere til basisorganisasjonen, ellers vil ikke prosjektet bli gjennomført (Andersen et al 2012). Overført til en rekrutteringsprosess vil dette tilsvare jobbanalysen, som konkret vil fortelle hvilken ansatt det er virksomheten ute etter.

Oppfølging og post evaluering er styring, styring er påvirkning av fremtiden og styring er oppfølging og kontroll (ibid). I forhold til en ansettelsesprosess vil oppfølging og evaluering være mest knyttet til tiden etter en nyansettelse. Mangel på oppfølging og styring av en nyansatt fra arbeidsgiver, kan gjøre en potensiell riktig ansettelse til en feilansettelse (PAMA 2011). Virksomheten har i slike tilfeller mulighet til å dra nytte av strukturen i prosjektteorien, og rapporteringsregimet som ligger der.

## **1.2 Problemstilling**

Problemstillingen vår er:

**«I hvilken grad kan bruk av prosjektteori bidra til å forbedre ansettelsesprosessen i virksomheter?»**

Ut fra dette hovedspørsmålet har vi utledet følgende forskningsspørsmål som vil gi oss mer kunnskap om ansettelsesprosessen i virksomheter:

1. *I hvilken grad foreligger det analyser og prosesser forut for (ny)ansettelser i en virksomhet?* Her ønsker vi å få frem om virksomhetene har gjennomført jobbanalyser og har kompetansestrategier de følger. Dette på bakgrunn av undersøkelsene som sier at det slurves med forarbeidet i ansettelsene.
2. *Hvordan følger virksomhetene opp sine nyansatte?* Vi vil få innsikt i om virksomhetene har rutiner og planer for oppfølging av nyansatte, da teorien viser til at enkelte virksomheter er dårlige på dette området. En god ansettelse kan utvikle seg til en feilansettelse på grunn av manglende oppfølging og opplæring.
3. *I hvilken grad sikres evaluering av delprosessene, og erfaringsoverføring i forbindelse med ansettelsesprosessene?* Vi ønsker å se om virksomhetene tar lærdom av sine ansettelsesprosesser, for deretter å videreutvikle og eventuelt forbedre sine rutiner.

Formålet er å se hvordan ansettelsesprosesser egentlig gjennomføres i virksomheter, og eventuelt hvordan prosjektteori kan hjelpe til med å forbedre denne prosessen.

## **1.3 Avgrensning**

Vi ser på ansettelsesprosesser som gjennomføres av virksomheten selv og vil ikke ta for oss headhunting og bruk av ekstern hjelp. Undersøkelsen vår tar ikke hensyn til økonomiske rammer i en ansettelsesprosess. Vi vil se bort fra forhold rundt organisasjonen, altså eksterne interesser, og lover og regler i forhold til ansettelse vil ikke bli nevnt. Vi tar som forutsetning at ønsket kompetanse er tilgjengelig, at virksomhetens omdømme er godt og de dermed får de søkere de ønsker til stillingene. Vi ser ikke på arbeidssøkers perspektiv og hva som trigger søkere: høy lønn, bra arbeidsmiljø, utfordrende arbeidsoppgaver.

Vi vil gå dypere inn i planleggings- og oppfølgingsfasen, fordi vår litteraturgjennomgang antyder at det er disse fasene i ansettelsesprosessen som ofte tillegges liten vekt. Vi vil ikke beskrive alle de ulike utvelgelsesmetoder for å vurdere kandidater, men kun ta for oss intervju og referansesjekk.

Vi bruker begrepene virksomhet og organisasjon om hverandre og det samme gjelder ansettelse og rekruttering.

### ***1.4 Oppgavens oppbygning***

Etter innledningskapittelet med aktualisering, problemstilling og avgrensning vil vi ha et teorikapittel der vi presenterer teori om ansettelse og prosjektarbeid. Vi vil deretter presentere metode som viser hvordan vi har gjennomført vår undersøkelse. Så kommer drøftingskapittelet hvor vi analyserer våre forskningsfunn og sekundærdata opp mot valgte teori. Til sist vil vi oppsummere og konkludere, og komme med forslag til videre forskning.



## 2.0 Teoretisk grunnlag

Teorivalget er gjort ut fra behovet for å beskrive hvordan ansettelse bør gjennomføres i virksomheter. For å svare på vår problemstilling ser vi på organisasjonsteori i forhold til ansettelse, prosjektteori og metodeverktøy for gjennomføring av prosjektarbeid i organisasjoner. Perspektiv og metodeverktøy er i denne sammenheng ansett som relevant når bidragene de gir henger sammen med forklaringsfaktorer på problemstillingen og forskningsspørsmålene vi har.

Teoridelen vil først beskrive strategi, mål og formål, så kommer organisatorisk læring og deretter kompetansebegrepet og kompetansestrategi, da dette er overordnede begreper som må være på plass før selve rekrutteringsarbeidet begynner.

Videre beskriver vi ansettelsesprosessen med de ulike fasene, før vi går over til prosjektteori. Vi presenterer styringssløyfen, prosjektets mål og formål, prosjektledelse og fallgruver i forbindelse med prosjektarbeid. Til sist presenteres Jessens (2013) metodeverktøy for gjennomføring av prosjekt.

### 2.1 Strategi, mål og formål

*«En strategi innebærer en rekke planlagte tiltak som er fastsatt på forhånd, og som blir vedtatt for å oppnå et bestemt mål» (Roos, Von Krogh og Roos 2013: 12).*

En virksomhets strategi angir retning og fokus for fremtidige aktiviteter, den har et relativt langsiktig perspektiv og hensikten er å skape konkurransefordeler for virksomheten (Roos et al 2013). Virksomheter må tilpasse sine ressurser og ferdigheter til stadig omskiftende omgivelser for å kunne yte sitt beste. Strategiske valg er avgjørende for virksomheters muligheter til å fremme økonomiske mål og overleve (Nordhaug 2002).

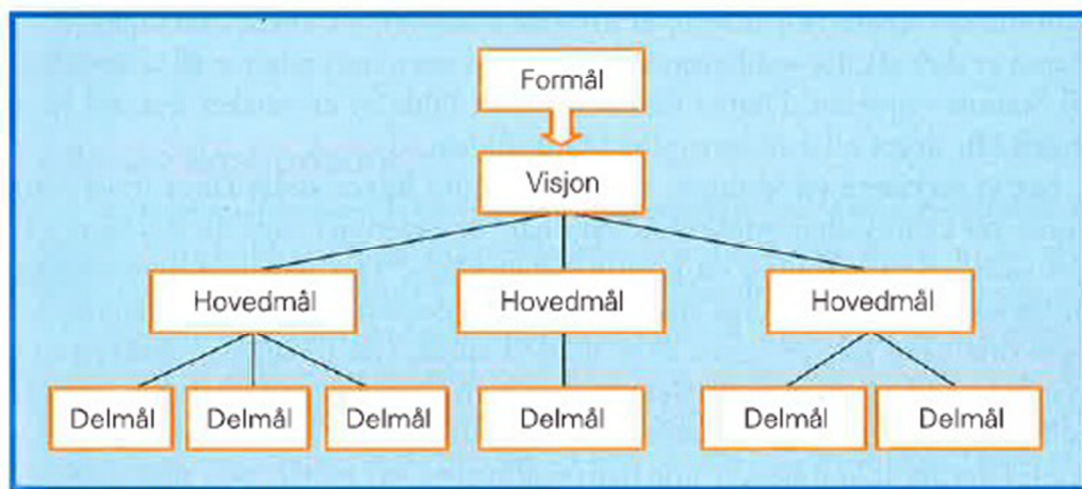
En virksomhets strategi er utformet utfra virksomhetens formål, visjon og mål.

Formålet til virksomheten bygger på virksomhetens eksistensgrunnlag, hvorfor den er til, hvilke samfunnsmessig funksjon skal organisasjonen være med å oppfylle og hva det er som

gjør organisasjonen unik (Jacobsen og Thorsvik 2011).

På grunnlag av formålet defineres ofte hva som vil være den ideelle situasjonen for virksomheten i fremtiden, og dette kalles visjoner. En visjon gir et bilde av en ønsket fremtid, og er avhengig av at det utredes mer konkrete mål for at den skal realiseres.

Målene er en beskrivelse av en ønsket fremtidig tilstand og de kan ha ulike tidsperspektiv, grad av realisme og ha ulik konkretisering. Mål kan deles i hovedmål og delmål, og ved å sette dette opp i et målhierarki med formålet på toppen, sikres at alle aktiviteter bidrar til å realisere virksomhetens overordnede mål (ibid).



Figur 3 Målhierarki, Jacobsen og Thorsvik (2011: 31)

## 2.2 Organisatorisk læring

Læring er en prosess der mennesker og organisasjoner tilegner seg ny kunnskap, og endrer sin atferd på grunnlag av denne kunnskapen (Jacobsen og Thorsvik 2011).

For at læring skal finne sted i organisasjoner er det flere forutsetninger som må være tilstede. Først må noen i organisasjonen erfare noe av relevans for organisasjonens virksomhet, det vil si læring på individnivå. Så må dette spres til andre i organisasjonen, slik at det oppstår en kollektiv læring. Til sist må det være en sammenheng mellom hva organisasjonsmedlemmene erfarer og tilegner seg av ny kunnskap og hva slags strategi og atferd man legger opp til på kollektivt nivå i organisasjonen. Det må altså utvikles tiltak for å løse eventuelle problemer og

organisasjonen må iverksette disse tiltakene (ibid).

### **2.3 Kompetanse**

Kompetanse er et sammensatt og flerdimensjonalt begrep og har derfor blitt definert på forskjellige måter i litteraturen og blant praktikere. Begrepet stammer fra den latinske termen *competentia* som viser til å være funksjonsdyktig eller ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater (Lai 2013).

Kompetanse viser dermed til en persons evne til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å bruke egne ressurser. Det handler om potensial, og er ikke bare avhengig av objektive kvalifikasjoner, men også en persons ønske og vilje til å lære, utvikle seg og gi seg i kast med nye utfordringer (ibid).

Lai (2013: 46) definerer kompetanse som et potensial som består av fire typer komponenter:

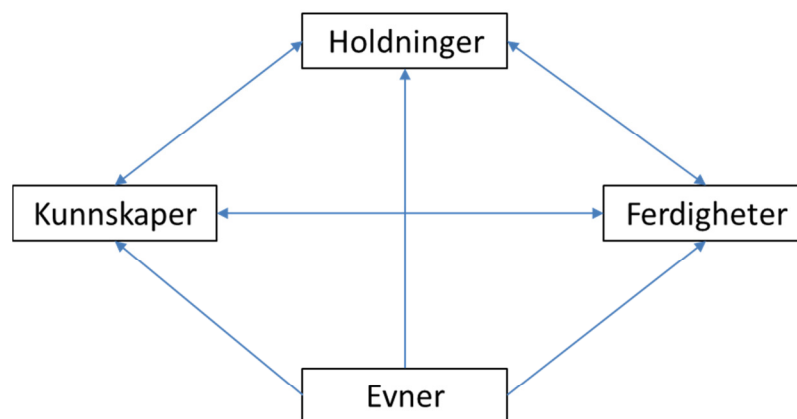
*«Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål».*

Kunnskapskomponenten kan sies å være en persons data- eller informasjonsbase. Den består av det en vet eller det en tror en vet, og dels inn i deklarativ, kausal og prosedyrisk kunnskap. Deklarativ kunnskap er faktakunnskap og er rent beskrivende, eksempelvis å vite hvor mange ansatte en organisasjon har og arbeidsregler. Kausal kunnskap er antakelser om årsakssammenhenger og relasjoner, enten av generell eller spesifikk natur, eksempelvis sammenhengen mellom organisasjonsstruktur og ytelse. Prosedyrisk kunnskap er å vite hvordan, altså kunnskap om konkrete, praktiske prosesser og metoder. Det kan være konkrete problemløsningsmetoder (Lai 2013).

Ferdighetskomponenten er knyttet til konkret, praktisk handling. Det viser til evnen til å utføre komplekse, velorganiserte atferdsmønstre på en smidig og tilpassningsdyktig måte for å nå definerte mål. Ferdigheter er ofte enklere å observere og måle enn kunnskaper, evner og holdninger (ibid).

Evner består av en persons relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talenter som påvirker mulighetene til å utføre en oppgave, og for å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Evnekomponenten påvirker de andre komponentene, men er av en slik stabil og grunnleggende karakter at de i liten grad kan påvirkes gjennom utvikling av de andre komponentene. Det blir dermed viktig å forsøke utnytte en persons evner, fremfor å prøve å endre disse.

Holdninger er ifølge Lai en av de viktigste komponentene og kan være avgjørende for om en person er kompetent eller ikke til en oppgave. Hvilke holdninger en person har i forhold til mestringstro og tillit til egen kompetanse vil ha stor betydning for mulighetene til å lære og motivasjonen til å gjøre en innsats. Hvor kompetent en person er, avhenger i stor grad av hvilke holdninger personen har til sine oppgaver, til produktene og tjenestene organisasjonen tilbyr og til kunder eller brukere. «*We can change skill levels through training. We can't change attitude*» (Starkman 1995, etter Dale 2014).



Sammenheng mellom ulike kompetansekompener (Lai, 2013)

Figur 4 Kompetansekompener

Kompetansekompenerne er vanskelige og skille fra hverandre og glir ofte over i hverandre, se figur 4. Men det er viktig å se på alle fire når en skal vurdere hvilke kompetansebehov og kompetansekrav som stilles i forbindelse med en ansettelse (Lai 2013).

Kompetanse deles videre inn i formell og uformell kompetanse. Formell kompetanse er kompetanse som en person kan dokumentere basert på utdanning, kurs eller systematisk

opplæring. I enkelte yrker stilles det krav til formell kompetanse, spesielt gjelder dette yrkesgruppene som regnes som profesjoner, for eksempel jurister, sykepleiere og politi, men også elektrikere og andre innenfor håndverks- og industriyrker. Formell kompetanse består ofte både av kunnskaper og ferdigheter.

Uformell kompetanse består av den kompetanse personen har ervervet seg gjennom erfaringer fra arbeidslivet og andre arenaer; privatliv, familieliv.

Realkompetanse er summen av formell og uformell kompetanse. Ved stor konkurranse i arbeidsmarkedet vektlegges ofte formell kompetanse, da denne enklere kan dokumenteres. I offentlig sektor legges det ofte vekt på formell kompetanse i en rekke stillinger.

Det er ofte utilstrekkelig å bare vurdere en persons formelle kompetanse i en ansettelsesprosess. Det gir sjelden et fullstendig bilde av realkompetansen og i de fleste fagfelt er utviklingen så rask at en spesiell utdanning raskt blir foreldet hvis en ikke holder seg oppdatert og vedlikeholder kunnskapen (Lai 2013).

Det å ha høy kompetanse er ikke nødvendigvis samsvarende med å være kompetent. Det å være kompetent innebærer at en har anvendbar og verdifull kompetanse (riktig kompetanse), utfra hvilke krav dagens og fremtidens oppgaver innebærer (ibid).

Kompetansepotensialet bidrar til verdiskapning først når det passer til organisasjonens kompetansekrav og blir forvaltet på en hensiktsmessig måte. (ibid).

### **2.3.1 Kompetansestrategi**

En av organisasjonens viktigste arbeidsoppgave er å sørge for at tilgangen på kompetanse er tilpasset nåværende og framtidig aktiviteter (Nordhaug 2002). Kompetansestrategi angir mål og retning for satsing på kompetanse i organisasjonen. Lai(2013) gir følgende definisjon:

*«En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse» (Lai 2013: 31).*

Kompetansestrategien blir en overordnet type strategi da kompetanse er involvert i alle funksjoner, produkter og virksomhetsområder. Den angir hvilke kompetanseområder som er prioritert, på kort og lang sikt og hvilke virkemidler som skal vektlegges innenfor de ulike områdene (Lai 2013). Det er avgjørende at arbeidet er langsiktig, målorientert og systematisk og det bør baseres på systematiske krav- og behovsanalyser. Analyse av kompetansekrav beskriver hvilke kompetanser en organisasjon trenger for å nå sine mål, mens kompetansebehov viser til hvordan disse kravene kan dekkes, gjennom anskaffelse, utvikling, mobilisering eller avvikling av kompetanse (ibid).

## **2.4 Ansettelsesprosessen**

Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering av nye medarbeidere er en omfattende prosess, som krever stor innsats av den/ de som skal gjennomføre jobben. Kunnskap om alle sider ved rekruttering er avgjørende for hvor gode ansettelsene blir (Lai 2013).

Hvem vi skal rekruttere og hvordan vi skal gjøre det, er viktige strategivalg. Disse valg kan bare tas i tilknytning til virksomhetens overordnede strategiske målsetning (Grimsø 2004).

Ansettelsesprosessen velger vi å dele i fire faser:

1. Planleggingsfase: består av behovsavklaring og deretter jobbanalyse med utarbeidelse av stillingskriterier
2. Søksfase: består av utarbeidelse av stillingsannonse og søk etter kandidater
3. Utvelgelsesfase: først utvelgelse til videre vurdering og så endelig utvelgelse etter intervju/tester/referansekontroll
4. Oppfølgingsfase: oppfølging av den nyansatte

### **2.4.1 Planleggingsfase med jobbanalyse**

Det første en bør gjøre når en skal ansette nye medarbeidere er å gjennomføre en jobbanalyse (Lai 2013, Iversen 2012). Jobbanalysen er den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling. Jo mer eksplisitte stillingskriterier en har, jo mer sannsynlig er det at en lykkes med ansettelsen (Skorstad 2008). Jobbanalysens grunnlag avhenger av om en skal erstatte en medarbeider som slutter eller om det er en nyopprettet stilling som skal besettes. Grunnlaget for jobbanalysen legger direkte føringer på valg av

metoder for kompetansekartlegging (Lai 2013). Skorstad (2008) viser til at en bør vite hvilken kompetanse en ønsker å vurdere før en velger metode. En må vite hva en skal måle før en velger måleredskap.

En jobbanalyse bidrar i hovedsak til:

1. Avklaring av hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i en jobb
2. Avklaring av hvilke krav som settes til den person som skal inn i stillingen
3. Avklaring av valg av vurderingsmetode, for eksempel om en ønsker bruk av tester i ansettelsesprosessen (ibid).

Hvis en skal erstatte en medarbeider, vil en kunne ta utgangspunkt i den eksisterende stillingen for å utforme kompetansekrav og eventuelt tilpasse disse utfra erfaringer med den tidligere medarbeideren og eventuelt endrede betingelser. Hvis en da er fornøyd med tidligere medarbeiders arbeidsprestasjoner, kan en prøve erstatte vedkommende sin kompetanse, herunder kunnskaper, ferdigheter og egenskaper. Jobbanalysen vil da fokusere på å kartlegge hvilken kompetanse den tidligere medarbeideren har, gjennom for eksempel intervju, observasjon, arkivdata eller spørreskjema. Hvis derimot tidligere medarbeider ikke har utført sine arbeidsoppgaver optimalt, må en definere endrede eller utvidede kompetansekrav i forhold til dette. Dette er ofte en mer krevende prosess.

Hvis en skal opprette en ny stilling, må man visualisere og konkretisere nye kompetansekrav gjennom en helt ny jobbanalyse. Unntaket er hvis arbeidsoppgavene knyttet til ny stilling er definert gjennom konkrete arbeidsoppgaver. Det kan være konkrete typer salgsarbeid, regnskapsarbeid, sentralbords arbeid. Jobbanalysen må ta utgangspunkt i organisasjonens overordnede strategi og mål og så fokusere på kompetansekrav knyttet til de arbeidsoppgavene som en kan tenke seg blir tillagt stillingen. Spørsmålene en bør stille seg selv og andre relevante personer i og utenfor organisasjonen er om hvilke egenskaper personen trenger for å utføre arbeidsoppgavene. En slik kompetansevurdering stiller store krav til psykologisk kunnskap og forståelse, og representerer en meget ustrukturert oppgave (Lai 2013).

Kompetansekrav kan være faste og foranderlige. Evner, anlegg og en rekke personlighetsegenskaper (holdninger) er faste (lite foranderlige), mens foranderlige kompetansekrav er knyttet til kunnskap og roller. Roller er atferd og holdninger som til dels er

situasjonsavhengige. Ilgen (1994) mener at man i jobbanalysen må ta hensyn til nyansattes potensielle rolleutvikling. Dette gjøres gjennom å ha god oversikt over arbeidsmiljø og oppgaver og hvordan disse vil kunne påvirke nyansatte med ulike egenskaper. Dette stiller også krav til målrettet oppfølging i etterkant av ansettelsen for å sikre en god rolleutvikling hos nyansatte og adekvate rolleforventninger fra medarbeidere (Lai 2013).

Skorstad (2008) anbefaler å bruke god tid og nok ressurser i jobbanalysen, da slurv i denne fasen vil kunne medføre følgefeil. Ved tydelige og eksplisitte stillingskriterier, er det enklere å vurdere hvilken kandidat som er best egnet til stillingen, og det medfører en bedre beslutningsprosess med mindre vekt på subjektive meninger (ibid). En må skille mellom absolutte kompetansekrav, slik som for eksempel fagbrev, autorisasjoner og førerkort, og ønskede tilleggskompetanser, som for eksempel arbeidserfaring fra ulike bransjer. Videre kan krav til personlige egenskaper være av intellektuell karakter, fysiske krav, sosiale ferdigheter eller relatert til atferd og holdninger (Grimsø 2004).

Det er større risiko for feilvurderinger i jobbanalysen ved ansettelser i nye stillinger enn ved erstatning av eksisterende medarbeider (Lai 2013).

Det er vanlig å involvere flere ansatte i organisasjonen i utarbeidelsen av jobbanalysen. De som kjenner godt til den stillingen som skal besettes har ofte meninger om hva som er viktigst for å gjøre en god jobb og hvilke arbeidsoppgaver som er de mest kritiske. Lederens forventninger til den nyansatte må også være tydelig formulert. Dette for å hindre ineffektivitet og dårlig trivsel på grunn av uklarheter om hvilke arbeidsoppgaver som bør prioriteres (Skorstad 2008). Gjennom en klar jobbanalyse og klare forventninger blir det tydelig hva som forventes av den nyansatte fra dag en.

En god jobbanalyse kan også bidra til ny viten innad i organisasjonen og skape grunnlag for videre arbeid internt, for eksempel kompetanseutvikling eller omdefinering av arbeidsoppgaver (ibid).

Konklusjonen av en jobbanalyse ender ut i en stillingsbeskrivelse (Fredriksen og Sørebo 2013). Hensikten med en stillingsbeskrivelse er å gi en objektiv spesifisering av oppgaver, ansvar og rapporteringslinjer som omfattes i stillingen. Denne vil kunne brukes i



rekrutteringen sammen med stillingskriteriene, og i tillegg vil den kunne benyttes i opplæringen og evalueringen av nyansatte (ibid).

## **2.4.2 Søksfase og annonsering**

Etter jobbanalysen, vet virksomheten hva den trenger og hva som kreves av vedkommende som skal lykkes i jobben. Spørsmålet er, hvor finner du de som har denne kompetansen og hvordan får du dem interessert i det som virksomheten kan tilby (Tørisen 2001).

Nordhaug (2002) definerer 3 ulike arbeidsmarkeder hvor du finner potensielle kandidater. Det *interne markedet*; representert av virksomhetens egne ansatte, det *eksterne markedet*; det vi kjenner som det åpne, alminnelige jobbmarkedet, og det tredje markedet; rekruttering via *personlige kontakter*. Her tenker en på personlige og forretningsmessige kontakter, samt sosiale nettverk og sosiale medier (Facebook, LinkedIn osv.).

Arbeidsgiver må vurdere ut i fra jobbanalysen hvor det er mest hensiktsmessig å starte søket. Finnes ikke aktuell kandidat i det ene markedet må virksomheten gå videre til det neste.

### **2.4.2.1 Annonsering**

Annonsering er knyttet til enhver form for kunngjøringsmedium som vi benytter for å gjøre potensielle søkere oppmerksom på ledige stillinger. Hensikten med annonseringen er å gjøre kjent at virksomheten har en ledig stilling. Stillingsannonsen skal fange oppmerksomhet hos potensielle søkegrupper og gjøre stillingen attraktiv for denne gruppen (Grimsø 2004).

Innholdet i annonseteksten må appellere til interessegruppen, men teksten bør baseres på stillingskriteriene og stillingsbeskrivelsen utarbeidet i jobbanalysen (ibid).

De ulike rekrutteringsmedier preges i dag i stor grad av IKT baserte løsninger. Systemene er som oftest interaktive, hvor arbeidssøker legger inn sin bakgrunnsinformasjon, og samkjører denne med stillinger av interesse (Fredriksen og Sørebo 2013). Dette kan være løsninger som Finn.no og jobbnorge.no, i tillegg til egne bedriftsinterne løsninger for større selskaper. NAV har en egen stillingsportal der alle offentlig utlyste stillinger samles, og arbeidsgivere selv kan legge ut stillinger gratis.

Sosiale medier benyttes også i stadig større grad. Det store flertall av arbeidstakere er aktive på ett eller flere sosiale medier, som Facebook og LinkedIn. Tradisjonell annonsering gjennom avis og tidsskrifter benyttes fortsatt, men har ofte kortvarig effekt, og kombineres derfor som regel med nettbaserte løsningen (ibid).

### **2.4.3 Utvelgelse av kandidater til videre vurdering**

Å foreta et utvalg av søkere til videre vurdering for stillingen, er et viktig og avgjørende trinn i prosessen. Et grundig forarbeid i foregående trinn og prosesser vil gjøre denne utvelgelsen enklere. Har virksomheten gjort en grundig jobbanalyse, som ender opp med gode stillingsbeskrivelser og stillingskriterier, vil utgangspunktet være langt mere gunstig, enn om man bare har lyst ut en stilling for å se hva man får. Da vil nemlig kravspesifikasjonene ikke være definerte (Fredriksen og Sørebo 2013).

Utvelgelse av kandidater til videre vurdering baserer seg på de aktuelle kandidaters innsendte søknader og CV. En grovsortering gjøres på bakgrunn av kvalifikasjonskrav/stillingskriteriene satt i annonsen. En videre innbyrdes vurdering gjøres deretter i forhold til innhold og utforming av søknaden samt CV 'en (Grimsø 2006).

Søknaden er arbeidssøkers verktøy for å vise interesse og motivasjon for stillingen. Den er kandidatens presentasjon av seg selv, og den bør vise hvorfor søkeren er interessert i denne stillingen (indre motivasjon), bakgrunnen vedkommende har, samt andre interesser som kan være aktuell for arbeidsgiver (Grimsø 2004).

Søkers CV skal gi en god oversikt over personalia, samt en kronologisk oversikt over utdanning, yrkesbakgrunn og yrkeserfaring, tillitsverv samt alle andre forhold som kan ha relevans (ibid).

### **2.4.4 Utvalg ved hjelp av intervju/tester/referansesjekk**

På bakgrunn av den foregående prosessen, vil virksomheten sitte igjen med et knippe aktuelle kandidater for videre utvelgelse. Det er en mengde ulike utvalgsmetoder virksomheten kan bruke. Det som er avgjørende for virksomhetens utbytte av den/de enkelte metodene er;

metodens egnethet i forhold til behov, metodens pålitelighet, hvordan metoden brukes, og virksomhetens kompetanse i bruk og evaluering av resultater gitt av aktuell(e) metoder (Tørisen 2001).

Av de ulike metodene som finnes og benyttes i forhold til å skille ut kandidater kan nevnes; intervju, tester, case, jobbutsnitt, biodata, håndskriftsanalyser, referansesjekk, vurderingssenter, 360 grader evaluering, atferdstester med flere (Lai 2013). I realiteten er ingen av de mange metoder og teknikker tilstrekkelige enkeltvis. Den ene metoden kan supplere den andre, og samlet gir de et bilde av kandidaten som kan danne grunnlaget for en god beslutning (Grimsø 2006). Lai (2013) sier en sentral utfordring for mange rekrutteringsansvarlige, er å gjennomføre en kritisk gjennomgang av de vurderingsmetoder de benytter. Forbedringspotensialet de kan oppnå er avhengig av tilgjengelige ressurser, og disse kostnadene må vurderes opp i mot nytteeffekten av å skaffe den kompetanse virksomheten faktisk har behov for.

Intervjuet er den enkeltmetoden som benyttes mest i kompetansevurdering (Skorstad 2012).

*«Et utvalgssintervju er en strukturert samtale med en hensikt, hvor partene møtes ansikt til ansikt» (Grimsø 2004: 205).*

I de fleste utvalgssituasjoner vil intervjuet være avgjørende for den endelige beslutning (Grimsø 2004). Når det gjelder antall personer som gjennomfører intervjuet viser Nordhaug (2002) til at to til tre er tilstrekkelig og det gir en mulighet for gjensidig korrigerende og felles analyse i etterkant. Under et intervju får virksomheten direkte kontakt med kandidaten, og får dermed anledning til å kontrollere, bekrefte eller avkrefte inntrykk fått gjennom andre utvalgsverktøy (Grimsø 2006). Fordelen med intervjuet er at det kan bygge gjensidige relasjoner mellom arbeidsgiver og kandidat, det bidrar til markedsføring av virksomheten, samt vurdering av hvorvidt virksomhet og kandidat passer sammen og forhandling om betingelser (Skorstad 2008).

Derimot er det typiske jobbintervjuet lite egnet til å fortelle om en jobbsøkers fremtidige prestasjoner hos virksomheten i følge Skorstad (2008). Videre nevner Skorstad flere fallgruver intervjueren må være oppmerksom på:

- Intervjuere har ulik oppfatning av kandidaten, baserer seg på ulik informasjon i sin vurdering og vurderer samme informasjon ulikt. Ved å ha gjennomført en jobbanalyse i forkant og bruke intervjuguide kan denne fallgraven begrenses, da har intervjueren klare kriterier å gå etter.
- Intervjuere tar beslutninger basert på magefølelse og intuisjon. All forskning viser til at det å basere seg på intuisjon og magefølelse gir tilfeldige resultater. Den objektive informasjonen om kandidaten forsvinner til fordel for intervjuers subjektive fortolkning.
- Intervjuere ser på førsteinntrykk og kan overvurdere negativ informasjon. Her er det viktig å prøve ivareta objektivitet gjennom hele intervjuet og ta hensyn til at de fleste kandidater har både positive og negative sider som skal veies opp mot hverandre.
- Intervjuere påvirker kandidaters atferd og kan se etter likheter med seg selv. Det blir igjen viktig at intervjuer er oppmerksom og holder seg til intervjuguiden og stillingskriterier.
- Glorieeffekter, stereotyper og diskriminering: Hvis en person er god i idrett er han mer kompetent enn de andre? Eldre arbeidstakere er mindre tilpasningsdyktige og så videre. Dette kan føre til at intervjueren lar egne fordommer bidra til diskriminering av søkere bevisst eller ubevisst.

For å øke intervjuets kvalitet og treffsikkerhet viser Skorstad (2012) til at strukturering og trening er viktige grep. Forskning viser at intervjuerfaring er en overvurdert egenskap når det gjelder utvelgelse av kandidater (Pulakos, Schmitt, Whitney og Smith 1996). Strukturering mer enn dobler sjansen for å velge rett kandidat ifølge Skorstad (2008). Med etablerte intervjuguiden og standardiserte skåringsprosedyrer er det ikke primært intervjuerens skjønnsvurdering som avgjør vurderingen av kandidatens prestasjon. Ved at kandidatene behandles likt, ved at de får samme spørsmål og svarene vurderes på samme måte reduseres de subjektive feilkildene. Strukturert intervjuing er vanskelig å beherske, men gir best treffsikkerhet. Samtidig vil intervjueren kunne gå glipp av informasjon ved å bruke standardiserte spørsmål. Enkelte velger å benytte semistrukturerte intervju, som er en kombinasjon av det strukturerte intervjuet og det ustrukturerte intervjuet («samtalet»). Her får alle kandidater de samme hovedspørsmålene, men intervjueren kan være mer fleksibel i oppfølgingen og stille oppfølgingsspørsmål utfra hva kandidaten svarer (ibid).

Når det gjelder trening, er det ikke erfaring som er avgjørende, men trening og opplæring i

intervjuteknikk og kursing/øving i intervjusituasjoner. Intervjueren må ha et ønske om å lære og forbedre seg i følge Skorstad (2012).

Referansek kontroll er en rutine for å sikre om opplysningene vi har om kandidaten er korrekte (Grimsø 2006). Intervjueren kan benytte referanseintervju der han kontakter kandidatens referansepersoner og det kan også være nyttig å foreta en elektronisk referansesjekk, der en benytter Google eller andre søkekilder for informasjon om kandidaten (Tørisen 2001).

Referansek kontrollen dreier seg om en systematisk oppfølging og fordypning eller utviding av informasjon en allerede har (Grimsø 2006). Denne kontrollen brukes først og fremst for å sikre et best mulig valg av kandidat. Et viktig moment er å være klar over forutsetningene en referanseperson har for å gi riktig informasjon. Det vil si i hvilken utstrekning har han/hun hatt anledning til å følge kandidatens tidligere arbeid. En må ikke overse at en referanseperson har sine subjektive synspunkt og fordommer (Tørisen 2001).

#### **2.4.5 Oppfølging av nyansatt**

Når en kandidat til syvende og sist har blitt valg, må en være oppmerksom på at ingen kandidat vil være perfekt. Med dette i mente er det viktig å sørge for at toppkandidaten får en så god start på jobben som mulig (Skorstad 2012). Hva virksomheten gjør det første året, kanskje de første månedene, har stor påvirkning på hvordan den nyansatte utvikler seg. Det er her det blir synlig om det er en feilansettelse. Noen ansettelse er feilansettelse fra starten av, mens andre blir det. Gode rutiner i forbindelse med introduksjon og opplæring av nye medarbeidere kan avdekke feilansettelse eller forhindre at en feilansettelse utvikler seg (Øhrn 2010).

For en nytilsatt vil det som regel ta lang tid før vedkommende er fortrolig med arbeidsoppgavene og utfører disse på en effektiv måte. Imidlertid kan denne perioden kortes ned ved å utnytte kunnskapen om vedkommende gjennom et godt rekrutteringsarbeid (Skorstad 2012).

Generelt sett bruker virksomheter mye tid og ressurser på seleksjon, og da særlig på intervju, testing og referansesjekk (ibid). Skorstad (2012) sier videre at det slurves ofte for mye med jobben før og etter ansettelsesprosessen, noe som medfører at informasjonen som har fremkommet i ansettelsen til dels blir liggende ubrukt.

«Opplæring er et organisert og planlagt forsøk på å tilføre en person kunnskaper og erfaringer i forhold til et klart definert mål» (Grimsø 2006: 255). En hver opplæring i bedriftssammenheng vil ha organisasjonens mål som utgangspunkt. For en nyansatt vil kompetansegapet mellom stillingskriteriene/stillingsbeskrivelsen og den nyansattes egen kompetanse og forutsetninger, være styrende for opplæringen (Grimsø 2006). I tillegg kommer alle introduksjonsprogrammer som er nødvendige for en nyansatt i bedriften, slik som: organisering, HMS, HR-forhold, kvalitetssystem, kultur osv. Listen er ikke uttømmende med synliggjør noe av det som må gjennomgås (Øhrn 2010). Uansett form og innhold i opplærings- og introduksjonsprogrammer, må det overordnede være at den nyansatte føler seg velkommen og ivaretatt på sin nye arbeidsplass. I dette ligger det også at nyansatte får øremerket personer de kan henvende seg til, og som har et hovedansvar for oppfølging (ibid).

#### **2.4.6 Evaluering av prosessen**

Alt arbeid involvert i rekruttering og utvalg av nyansatte koster mye penger. Samtidig er virksomheter helt avhengige av å tiltrekke seg kvalifisert arbeidskraft for å beholde, eller utvikle, sin posisjon i et gitt marked. Kvalitet på produkter og tjenester levert, er mer enn noen gang, avhengig av virksomhetens menneskelige ressurser (Grimsø 2004).

Kontinuerlig evaluering av virksomhetens arbeid med rekruttering er derfor av stor betydning. Dette arbeidet må ikke få preg av rutinearbeid, og systematisk evaluering av alle prosessene må foretas jevnlig, for å vurdere om de tjener hensikten (ibid). Dette peker mot at det å drive med punktevaluering av avgrensede prosesser ikke er nok. Det overordnede formålet er å lære slik at virksomheten neste gang gjør en enda bedre jobb, eller utvikler bedre prosesser. Forhold som må evalueres kan deles inn i fire hovedbolker: 1) Utfallet 2) Evaluering av rekrutteringstiltakene 3) Evaluering av opplæringsperioden og 4) Evaluering av kravspesifikasjonen (dvs. Jobbanalysen) (Øhrn 2012), se figur 5.



Figur 5 Evaluering av rekrutteringsarbeid, Øhrn 2012

*Evaluering av utfallet*; innebærer å vurdere den nyansatte. Ble det en god ansettelse? *Evaluering av rekrutteringstiltakene*; innebærer å vurdere om riktige tiltak ble valgt i forhold til annonsering, utvelgelse, intervju, tester, referanseintervju osv. *Evaluering av opplæringsperioden*; innebærer å vurdere innhold og form i opplærings- og introduksjonsprogram. Bidro dette til at ansettelsen ble bedre? *Evaluering av kravspesifikasjon (jobbanalyse)*; Ble denne godt nok forankret i virksomhetens overordnede strategi, og stemmer analysen godt nok i forhold til nåværende og fremtidig behov for kompetanse? (ibid). Når hovedpoenget med rekruttering er å sørge for å få inn folk som faktisk er i stand til å gjøre en bra jobb – kanskje til og med de beste, så er det vanskelig å argumentere for en evalueringsprosess som kun handler om utfallet eller de tradisjonelle rekrutteringstiltakene.

## **2.5 Prosjektteori**

Et prosjekt defineres som en engangsuppgave som skiller seg fra det arbeidet som til vanlig utføres i virksomheten, det er begrenset i tid og krever forskjellige typer ressurser, og skal lede frem til en bestemt type resultat (Andersen et al 2012). I følge Jessen (2013) er det fire kriterier som kjennetegner et prosjekt. Det er begrunnet i et erkjent problem eller behov, det har et klart mål, det har eller kan gis klare ressursgrenser med hensyn til tid, penger og personell og det har en viss grad av unikhhet, som gjør bruk av rutineoperasjoner mindre uegnet.

Prosjekt er et fag i stadig utvikling. For ikke mange år siden var dette faget en ren teknisk, ingeniørorientert, arbeidsform. Dette er ikke et korrekt bilde av dagens situasjon. Nå er

prosjektarbeid like mye et organisasjonsfag som ingeniørfag og like mye prosessorientert som produktorientert (Jessen 2013). Prosjekt som metodikk har fokus på problemløsning og skal skape verdi for organisasjonen.

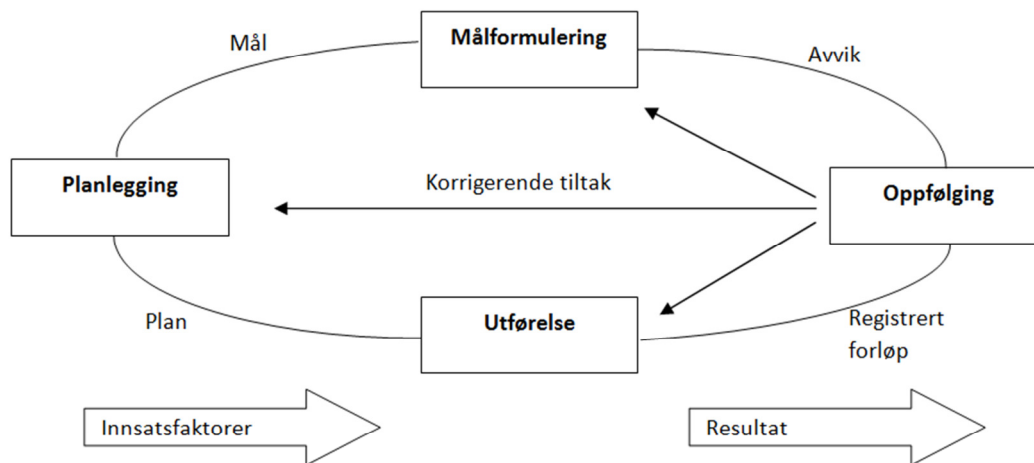
Prosjektarbeid finner stadig vekk flere anvendelsesområder. På mange måter er denne arbeidsformen kanskje den beste alternative organisasjonsform som er utviklet i moderne tid. Prosjektarbeidsformen tilfredsstiller kravet til fleksibilitet, den krever forståelse av fornuftig ressursbruk og den tar i bruk verktøy som mestrer vår tids store knapphetsfaktor – tiden (ibid). I tillegg gir prosjektarbeidsformen en struktur som styrer virksomheten fra behov oppstår til leveranse av ferdig produkt/prosess. Styring, i et prosjektteoretisk øyemed, vil også gi insitamenter for å identifisere avvik og korrigere dette med tiltak hvis påkrevd.

I organisasjoner er endringer nødvendige for å skape forandringer som driver virksomheten fremover. Prosjektarbeid har vist seg å være et godt egnet verktøy for å gjennomføre slike endringer. Fleksibiliteten til prosjektarbeidsformen har derfor ført til en økende tendens til prosjektorganisert arbeid på stadig flere nivå innad i organisasjoner. Dette gjelder bedrifter både i privat og offentlig sektor (Jessen 2007).

### **2.5.1 Styringsløyfen**

Styringsløyfen er et godt redskap for å synliggjøre de forskjellige hovedfasene i et prosjekt som skal gjennomføres. Disse fasene er også dem som en prosjektleder skal ha ansvar for.





Figur 6 Styringsløyfen, Westhagen et al 2008

Prosjekteier i en basisorganisasjon må ha bestemt seg for hvorfor han ønsker et prosjekt, hva er hensikten eller formålet med det. Videre må det stilles opp mål for prosjektet, det vil si hvilke resultater er det prosjektet skal levere. Dette uttrykkes vanligvis med en tid – og kostnadsramme, og med en viss kvalitet (Andersen et al 2012).

Når målformuleringen er akseptert og godkjent, starter arbeidet med selve planleggingen. Det vil si hvilke oppgaver som må utføres for å nå målene satt i prosjektet. Dette brytes ned i kvantifiserbare delmål samt tilhørende tidsperioder (Westhagen, Faafeng, Hoff og Kjeldsen 2008). Ved å dele opp prosjektet i mindre delprosjekt, vil prosjekteier og prosjektleder lettere få oversikt over tid og ressursbruk. Hvor stor denne oppsplittingen bør være, vil avhenge av prosjektets størrelse/omfang. Hensikten er en oversiktlig og godt gjennomtenkt prosjektplan (Westhagen et al 2008).

Selve utførelsen eller gjennomføringen av prosjektet, består av flere del aktiviteter og gjøremål som er knyttet opp mot de enkelte delmål (ibid). Aktivitetene vil følge en logisk plan, bygd på de sammenhenger som eksisterer i det aktuelle prosjektet. Generelt sett behøver prosjektet ikke vente med å starte arbeidet med en aktivitet inntil den foranliggende er nådd. Det kan være hensiktsmessig å starte opp med en aktivitet tidligere, men ofte bygger en aktivitet direkte på ferdigstillingen av en tidligere aktivitet (Andersen et al 2012).

Den siste fasen i styringsløyfen - oppfølging, består i å registrere og rapportere status i prosjektet. Avvik identifiseres og på bakgrunn av det defineres og iverksettes korrigerende tiltak (Westhagen et al 2008). Oppfølging er ledelse, det er å analysere situasjonen, velge de nødvendige tiltak og gjennomføre dem (Andersen et al 2012).

### **2.5.2 Formål og mål**

Ser vi tilbake til styringsløyfen, må prosjekteieren i basisorganisasjonen ha bestemt seg hvorfor han ønsker å gjennomføre et prosjekt. Han må uttrykke hva som er hensikten eller formålet med det (Andersen et al 2012). Formålet bør uttrykke en ønsket fremtidig situasjon, som bidrar til at virksomheten utfører visse av sine funksjoner på en ny eller bedre måte (Andersen 2011). Jessen (2013) påpeker at formålet er forbindelseslinjen til virksomhetens overordnede strategi. Selv et aldri så godt prosjekt vil kunne være uinteressant om det ikke støtter opp om et overordnet formål. De enkelte prosjekter i en virksomhet må med andre ord sees i en større sammenheng.

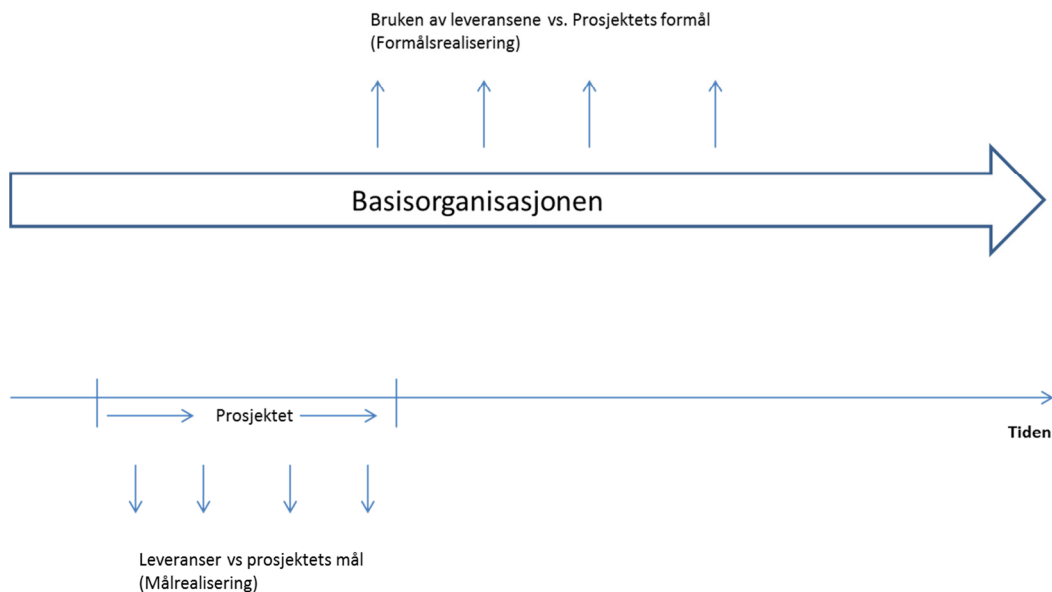
Selv om formålet uttrykker en ønsket fremtidig tilstand, er det ikke nødvendigvis presisert når denne tilstanden skal være oppnådd (Andersen 2011). Graden på ambisjonsnivået kan være varierende. Det er derfor i forbindelse med prosjektets formål langt mer rimelig, på et visst tidspunkt, å snakke om at formålet er oppfylt i større eller mindre grad (Andersen et al 2012).

Om formålet beskriver hvorfor det er viktig å gjennomføre prosjektet, vil prosjekt målene på sin side beskrive nøyaktig hva som ønskes oppnådd (Jessen 2013). Andersen et al (2012) beskriver dette som leveranser. Målene for et prosjekt beskriver hva som skal leveres tilbake til basisorganisasjonen. Disse leveransene kommer gradvis utover i prosjektet, og det er leveransene i tid, kostnader og kvalitet som bestemmer om prosjektet har klart å nå målene. Basisorganisasjonen benytter seg av disse leveransene, og det er denne bruken som bestemmer i hvilken grad prosjektets formål blir realisert (ibid).

Både Andersen (2011) og Jessen (2013) beskriver målene som en hierarkisk oppbygd struktur. Det påfølgende er et substrat fra begge disse teoretikerne. Prosjektets hovedmål beskriver de områder virksomheten har mål for. En grundig gjennomgang og drøfting av ønskene, gir som regel et godt grunnlag for å finne områder hvor man bør ha mål. Det er ikke

uvanlig å ha flere hovedmål i et prosjekt. Et hovedmål deles igjen inn i flere delmål, og et delmål kan bestå av flere resultatmål. Behovet for detaljering er avhengig av størrelsen på prosjektet. Merk at målene på et lavere nivå presiserer og utdyper målet på nivået ovenfor. Hovedmålene er målene på det øverste nivået.

Sammenhengen mellom begrepene formål og mål kan illustreres i følgende figur, hentet fra Andersen (2011):



Figur 7 Prosjektets formål og mål

## 2.5.3 Ledelse og organisering av prosjekt

### 2.5.3.1 Prosjekteieren

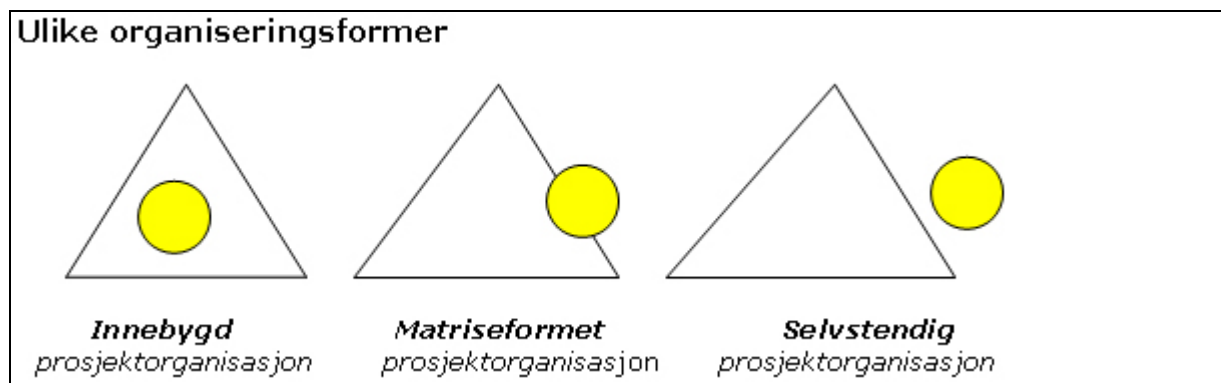
Prosjekteieren er den i basisorganisasjonen som er hovedansvarlig for prosjektet. Å bruke betegnelsen prosjekteier på denne personen vil være en rett avgjørelse, fordi det viser eierforholdet vedkommende skal ha til prosjektet. Prosjektet skal skape grunnlag for en endring i prosjekteiers virksomhetsområde, noe som ikke er mulig å få til uten et betydelig engasjement fra eierens side. Den ønskede forankringen av prosjektet er mulig når prosjekteieren tar eierrollen på alvor (Andersen et al 2012).

Prosjekteier skal styre prosjektet på det overordnede nivået og har det overordnede ansvaret for prosjektmandat, godkjenner prosjektplanen, godkjenner organiseringen, utøver kvalitetskontroll av fremdrift og resultater, bidrar til motivasjon og lagånd samt anerkjennelse når milepæler og prosjektmål nås (ibid).

Videre skal også prosjekteier sikre prosjektets prioritet og behov, dersom forhold i basisorganisasjonen skaper ressursproblemer. Ressursproblemer kan ofte føre til unødige kutt i prosjekt. Prosjekteier må også bidra til å finne løsninger på ressursknapphet og mangel i beslutningsprosessene (ibid).

### 2.5.3.2 Prosjektorganisering

Et prosjekt kan i hovedsak organiseres på tre forskjellige måter;



Figur 8 Skissemessig fremstilling av ulike former for prosjektorganisering (Svein Are Jessen 2012). Trekanten representerer basis- eller linjeorganisasjonen, sirklene prosjektorganisasjonsalternativene.

- 1) Innebygd prosjektorganisasjon: Her legges prosjektet direkte i basisorganisasjonen, det vil si at prosjektleder og eventuelt team utfører prosjektarbeidet som del av vanlig virksomhet. Forskjellen er at oppgaven konkretiseres som et prosjekt (Jessen 2008). Fordeler er at det ikke bryter med basisorganisasjonens tradisjonelle virksomhet, mens ulempene er at det kan bli lite samordning og tung kommunikasjon både oppover og til siden. Denne organiseringen passer best når det er få faglige orienterte prosjekter og på forhånd gode tverrfaglige samarbeidsforhold (Jessen 2012).
- 2) Matriseorganisasjon: Her trekkes prosjektpersonellet inn i prosjektet ved behov, og personellet arbeider med linjearbeid og prosjektarbeid om hverandre (Jessen 2008). De viktigste fordelene med denne organiseringen er at virksomheten får en god

kapasitetsutnyttelse og god tverrfaglighet, men ulemper kan bli belastende sjefforhold («flere sjefer») og overforbruk av medarbeidere. Organisasjonsformen er egnet når et større antall mindre prosjekter skal gjennomføres i tillegg til den løpende virksomheten (Jessen 2012).

- 3) Selvstendig prosjektorganisasjon: Prosjektet og personellet er trukket ut av basisorganisasjonen og fristilt til prosjektet 100 % (Jessen 2008). Dette muliggjør en effektiv gjennomføring av vanskelige oppgaver og en oppmykning av den hierarkiske strukturen. Men kan medføre at prosjektet isoleres fra basisorganisasjonen og at prosjektet lever ut over planlagt slutt. Organiseringen passer når organisasjonen har et lite antall større prosjekter med lav faglig tilknytning til enkeltavdelinger (Jessen 2012).

### **2.5.3.3 Prosjektleder**

Prosjektlederen har den daglige ledelsen av prosjektet, og bør så tidlig som mulig trekkes inn i arbeidet med å drøfte prosjektet. Prosjektlederen har annen kompetanse enn prosjekteier og kan bringe inn andre perspektiver ved opprettelsen av prosjektet og formulering av mandatet. Prosjektlederen bør ha gode lederegenskaper og det er nyttig med fagkunnskap på det aktuelle området (Andersen 2011).

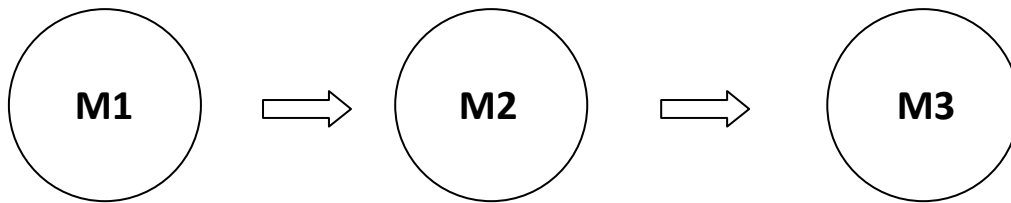
### **2.5.3.4 Styringsverktøy**

Planleggingen kan typisk deles inn i tre nivåer, henholdsvis strategisk, taktisk (overordnet) og operasjonell (detaljert) planlegging (Andersen 2011).

Strategisk planlegging består i å fastlegge den strategi som benyttes i forbindelse med å løse problemet prosjektet står overfor. Det er mange måter å løse et problem på, men enhver plan bygger på en strategi. Imidlertid er det ikke alltid at strategien blir tydelig drøftet og presentert (ibid). Når vi så kommer til planene, er det ønskelig med to sett av planer; en plan på et overordnet nivå, som holdes relativt stabil og uforanderlig. Samtidig er det behov for planer på et mer detaljert nivå, som fanger opp behov for de endringer som vil oppstå (ibid).

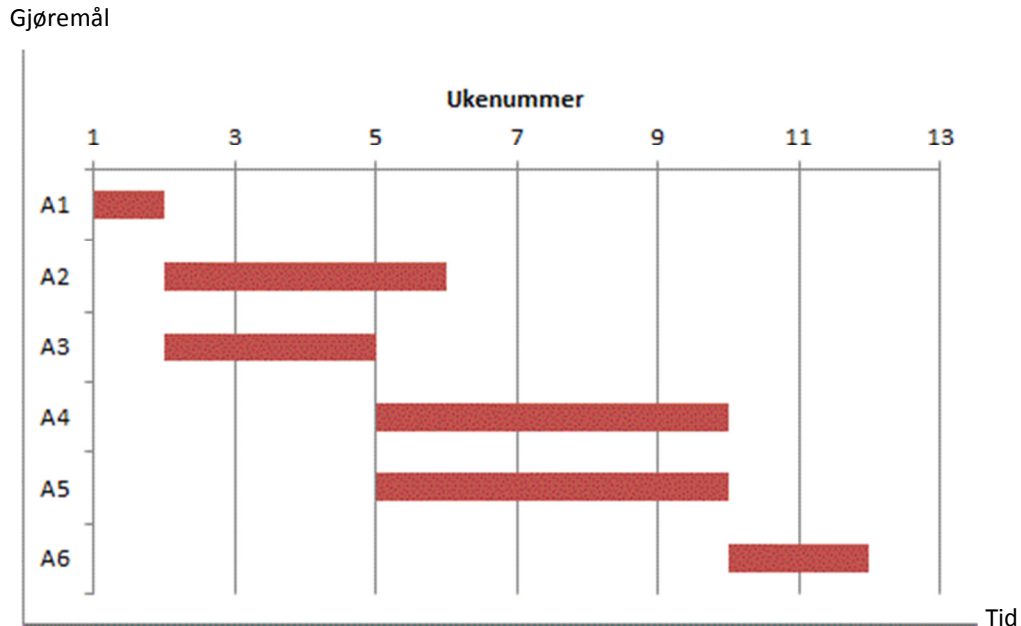
En ofte brukt overordnet plan er milepælplanen bygd opp av milepæler, som kan sees på som delmål – ref styringssløyfen. Milepælene er en leveranse som prosjektet bør være kommet til i

et visst stadium av prosjektet. Hensikten er å sikre fremdrift i prosjektet. Denne planen beskriver hva som forventes oppnådd, ikke nødvendigvis hvordan (Jessen 2008).



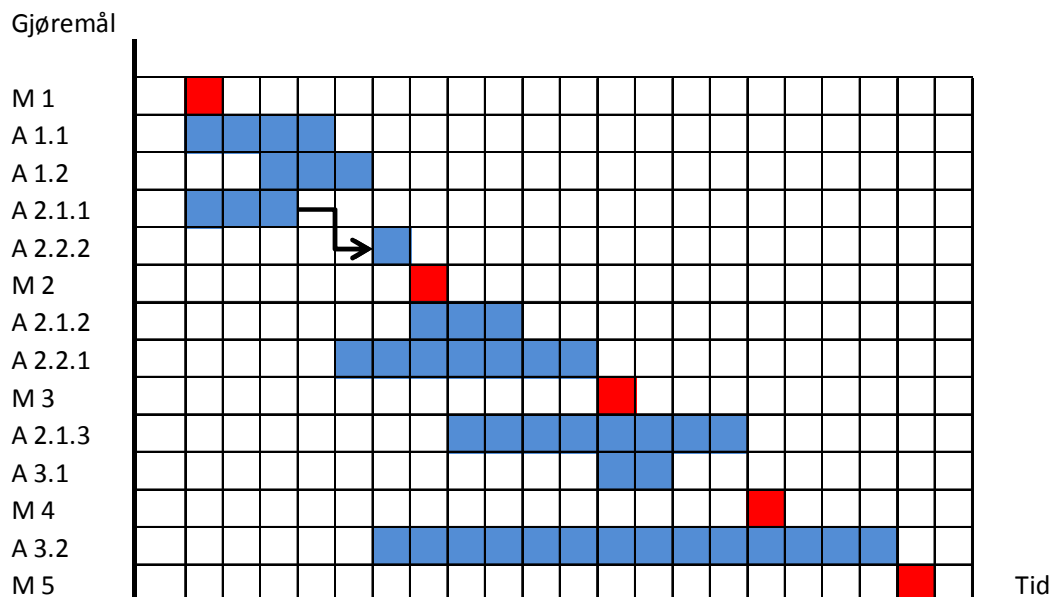
Figur 9 Milepælsplan, M1 tilsvarer milepæl nr 1 osv.

Den detaljerte planleggingen er knyttet opp mot aktiviteter som leder til delmålene – ref. styringssløyfen. Et mye brukt verktøy i denne sammenhengen er Gantt- diagrammet, som viser en oppstilling av aktiviteter under og etter hverandre langs prosjektets tidsakse. Gantt- diagram gir en god oversikt over aktiviteter, tidsanvendelsen for hver enkelt aktivitet og for hele oppgaven (Andersen 2011).



Figur 10 Gantt- diagram.

Aktivitetenes plassering i tid og avhengighet i forhold til hverandre er normalt å legge inn. Dette er et komplisert arbeid, da prosjektet er nødt til å ta hensyn til at det kan være aktuelt å arbeide parallelt med å flere milepæler. Planen beskriver alle aktiviteter som må utføres for å nå milepælen eller milepælene. Videre må planen ta hensyn til logiske avhengighetsforhold mellom aktivitetene, det vil si hva som må være slutført før ny aktivitet kan startes. Det er også veldig viktig at der det er mulig, må aktivitetene utføres samtidig. Ofte legges også milepælene inn i Gantt- diagrammet, for å få oversikt over og forholdet mellom, alle overordnede aktiviteter og milepæler, se figur 11.



Figur 11 Gantt- diagram med milepæler (M=Milepæl og A=Aktivitet)

## 2.5.4 Fallgruver i forbindelse med prosjektarbeid

Det er mange forhold som har betydning for om et prosjekt blir vellykket. Andersen et al (2012) nevner fem fallgruver og hva som kan bidra til å forhindre at prosjektet mislykkes:

### 2.5.4.1 Brister i fundamentet for prosjektet.

Fundamentet er selve grunnlaget for prosjektet og sier noe om prosjektets formål, mål, interesser, prosjektets mandat, arbeids- og ansvarsfordeling og ansvarsforhold.

Det er viktig at prosjektet er forankret i basisorganisasjonen og at prosjekteier viser gode holdninger til prosjektet. Det må være samsvar mellom virksomhetens planer og prosjektet, og prosjektets mål må bidra til den utviklingen virksomheten ønsker. Prinsipper for prosjektarbeidet bør være klargjort og de generelle retningslinjene bør være avklart. Dette gjelder ansvarsdeling, samarbeidsspørsmål, tilgang til ressurser og verktøy/ metoder osv., for å hindre at tid brukes på avklaringer og diskusjoner som kan forsinke framdriften i prosjektet (Andersen et al 2012).

Interessentene bør være kartlagt gjennom en interessentanalyse, der analysen får frem hvem er interessentene, hva de ønsker og hva de kan bidra med. Interessentene omfatter alle som har interesse av prosjektet og kan være interne; ansatte, tillitsvalgte, ledere, eiere og eksterne; kunder, offentlige institusjoner, naboer. Hvis en ikke har oversikt over hva disse ønsker, kan prosjektet bli møtt med motstand fra enkelte interessenter og i enkelte tilfeller kan det føre til at prosjektet ikke kan gjennomføres (ibid).

Mål for prosjektet må være presist og lett forståelig for alle involverte. Prosjektledelsen må bruke tid på å klargjøre hva prosjektet skal oppnå. Ved uklare mål brukes unødig tid og ressurser og prosjektet blir vanskelig å gjennomføre (ibid).

#### ***2.5.4.2 Fallgruver i planlegging av prosjektet.***

Prosjektplanleggingen må inneholde både en oversiktsplan og detaljplaner og planene må være tilpasset de nivåene det arbeides på. Oversiktsplanen brukes av prosjektledelsen og prosjekteier. Hvis en diskuterer overordnet plan med prosjektmedarbeiderne kan det oppstå misforståelser, mens detaljplanene er forståelige på dette nivået. Detaljplanene kan være uforståelig for prosjekteier (Andersen et al 2012).

Prosjektet bør ha kortsiktige og kontrollerbare tidsfrister for leveranser og mål i prosjektet. Det er enklere å fokusere på arbeidsoppgaver med kort tidsfrist. Derimot hvis tidsfristene er for lange kan prosjektarbeidet utsettes og nedprioriteres (ibid).



Prosjektplanen må være oversiktlig og kort, helst på et A4- ark. Planen skal være forståelig for alle, ikke bare spesialister. Andersen et al (2012) mener at lange planer er vanskelige å lage, kjedelige å lese og inspirerer lite til kommunikasjon.

Planen må være realistisk, de som legger planene skal også gjennomføre dem. Det er viktig å ikke «pynte» på tallene for å få en best mulig plan, de ressursene og midlene en trenger bør være satt ut fra realisme og ikke overoptimisme (ibid).

Prosjektet må skaffe seg en oversikt over usikkerhet som kan behefte prosjektet og avklare hvordan det skal forholde seg til usikkerheten. Prosjektarbeidere kan bli syke, leveranser kan bli forsinket og flere forhold kan føre til forsinkelser. Ved å legge dette inn i planleggingen kan ledelsen forsøke å forhindre store forsinkelser i prosjektet på grunn av usikkerhet (ibid).

#### ***2.5.4.3 Fallgruver i organiseringen av prosjektet.***

For å få til et godt prosjekt er det avgjørende med god organisering. Organisasjonsform bør velges ut fra hvilke oppgaver som skal løses. Det er ikke hensiktsmessig med samme organisasjonsform til alle typer prosjekter (Andersen et al 2012).

Ansvarsforhold må være avklart på forhånd mellom de ulike parter og avtaler om frigjøring av ressurser må være avklart. Linjeledelsen og prosjektmedarbeiderne må motiveres for prosjektarbeidet og det må velges en prosjektleder med riktige egenskaper for å kunne lede prosjektet. Prosjektleder bør være en person som har tid, kan lede planleggings- og organiseringsarbeidet, kan følge opp prosjektarbeidet metodisk, kan inspirere og motivere prosjektmedarbeiderne og kan kommuniserer godt både med basisorganisasjonen og prosjektmedarbeiderne (ibid). Hvis prosjektet har en prosjektleder som ikke klarer oppgavene sine, er det ødeleggende for hele prosjektet.

#### ***2.5.4.4 Fallgruver i oppfølgingen av prosjektet.***

Oppfølging er viktig og det bør skapes forståelse for at dette må gjennomføres for at prosjektet skal kunne gjennomføres. Hvis prosjektmedarbeiderne er positive til oppfølgingen er det enklere for prosjektleder å følge opp prosjektet. Prosjektlederen må ha autoritet i forhold til basisorganisasjonen for å kunne følge opp (Andersen et al 2012).

Planene må være laget slik at de muliggjør oppfølging. Det må være fastlagt kommunikasjonsmønster i oppfølgingen, faste oppfølgingssamtaler bidrar ofte til effektiv oppfølging. Det blir også forutsigbart for prosjektmedarbeiderne (ibid).

#### **2.5.4.5 Fallgruver i det utførende arbeidet i prosjektet.**

Det er viktig å innarbeide godt samarbeid i prosjektet. Kommunikasjonen mellom ekspertene og brukerne bør fremmes gjennom felles metoder i prosjektarbeidet (Andersen et al 2012).

Det er viktig med kvalitetskontroll underveis i prosjektet, og aktiviteter må bli slutført og dokumentert før andre påbegynnes. Målene må være presise og hvis de skal endres bør det overveies nøye (ibid).

### **2.5.5 Modell for prosjektadministrasjon**

Vi vil i dette underkapittelet presentere Jessen sitt metodeverktøy for prosjektadministrasjon hentet fra «*Prosjektadministrative metoder*» (2013). Modellen som presenteres er en utvidelse og ytterligere detaljering av styringssløyfen.

Jessen understreker at hovedbudskapet er å vise hvordan bruk av metodeverktøy i stor grad kan bedre et prosjekts fremdrift. «*De metoder som presenteres, representerer de som i dag må anses som de mest sentrale i vanlige prosjekter*» (Jessen 2013:12). Han sier videre at det er uklokt å ikke søke støtte i metodisk kunnskap: «*(...) det er kombinasjonen av å vite hvilke metoder som er tilgjengelige, og hvilke metoder som passer best, som er det viktige*» (Jessen 2013:12). Spesielt i de innledende aktivitetene og forberedelsene er tilfanget av metoder stort. Valg av det rette prosjekt i de innledende fasene er viktige for sluttresultatet. Det er lettere å snu i startfasen enn senere, hvor ressursbruken er nær sitt høyeste. Det koster basisorganisasjonen langt mer (Jessen 2013).

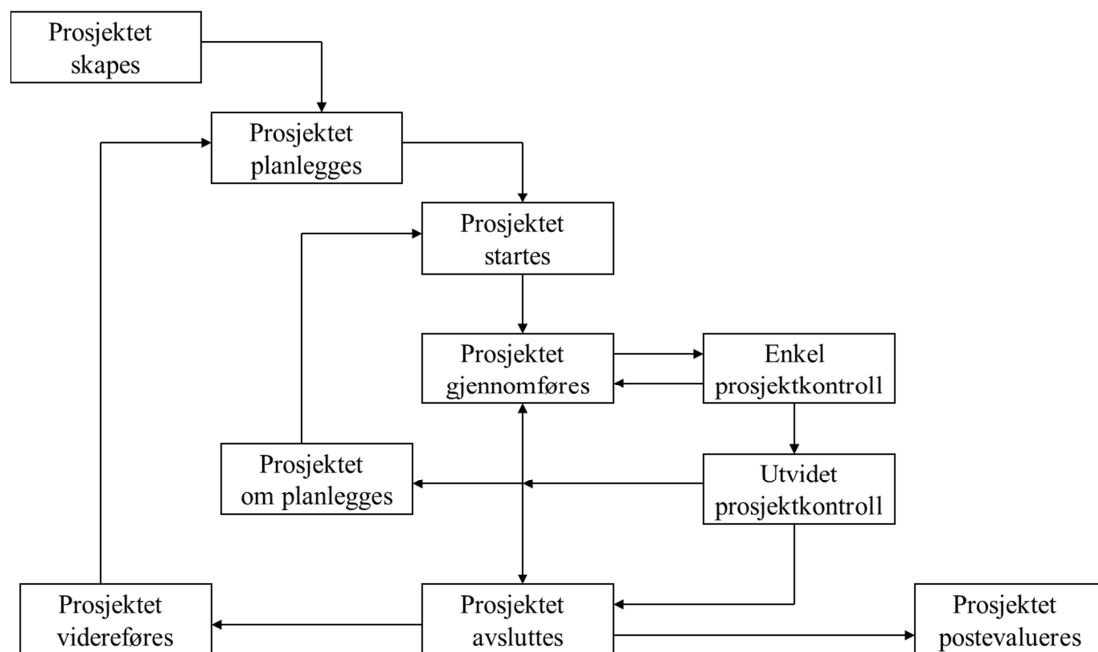
Hensikten med et hvert prosjekt er å oppnå noe – å nå prosjektmålet! Jessen beskriver et metodeverktøy for prosjektarbeid som en prosess. Metodeverktøyet er bygd opp av 37 logiske påfølgende basisaktiviteter og 12 beslutningspunkter, bygd sammen i et system. I tilknytning

til hver enkelt aktivitet og hver beslutning er det gitt eksempler på mulige metoder eller teknikker som kan benyttes.

Et prosjekt deles inn i fem faser:

1. Prosjektet skapes.
2. Prosjektet planlegges.
3. Prosjektet gjennomføres.
4. Prosjektet kontrolleres.
5. Prosjektet post evalueres.

Hver fase har sine spesifikke basisaktiviteter. Se figur 12 for forenklet modell og vedlegg A for hele modellen.



Figur 12 Jessens metodeverktøy – forenklet (Jessen 2013)

### 2.5.5.1 Prosjektet skapes

Et hvert prosjekt har en begynnelse eller et initieringsstadium. I følge Jessen er dette en del av prosjektet som ofte ikke vektlegges nok. En konsekvens av det kan man se senere i prosjektet

hvor det klages på for dårlig problemavklaring eller lite gjennomtenkt idéutvikling. En god prosjekteier/-leder sørger for at basisaktiviteter som for eksempel idéutvikling og idéprioritering får tilstrekkelig gjennomgang. Hovedprinsippet i denne fasen i utviklingen av prosjektet, er at det skapes et rikt tilfang av ideer slik at det er noe å velge i mellom.

#### **2.5.5.2 Prosjektet planlegges**

Fundamentet for god prosjektgjennomføring er god planlegging. Kvaliteten i gjennomføringen er ofte et direkte resultat av planleggingen. Drar vi dette videre kan vi også si at det samme gjelder for måloppnåelsen. Selve planleggingen kan være grov eller svært detaljert, men i følge Jessen må et hvert prosjekt ha en rammeplan. Denne er overordnet plan og kan sees på som prosjektets «grunnlov». For små og kortvarige prosjekter, vil denne rammeplanen ofte være tilstrekkelig til at virksomheten kan starte og gjennomføre prosjektet. Noen viktige fokusområder forut for arbeidet med rammeplanene er; målfastsetting, ressurstildeling, milepælbestemmelse. Dette er tema behandlet tidligere og vil derfor ikke bli gjennomgått ytterligere.

I mange prosjekt vil ikke en rammeplan være dekkende og det blir nødvendig med en mer detaljert planlegging. Spesielt vil dette være nødvendig for prosjekt med lang varighet, mange aktiviteter og/eller deltakere. Jessen beskriver kjernen i den detaljerte planen som en aktivitetsplan. Den skal inneholde alle opplysninger, bør knyttes opp mot de enkelte aktivitetene, og inneholde alle relevante opplysninger (tid, penger, relasjoner osv.) som skal gå med til hver aktivitet. Den detaljerte prosjektplanen skal oppfylle tre formål: være et grunnlag for å *styre* prosjektet mot målet, *samordne* arbeidsoppgaver og ressurser på kort og lang sikt, og gi grunnlag for å *informere* og *motivere* i forbindelse med kommende hendelser og oppgaver. De forskjellige aktivitetene settes opp i et nettverks- og ressursdiagram for å tydeliggjøre avhengigheter og samspillet i prosjektet. Dette er det samme som Gantt - diagrammet presentert tidligere i dette kapitlet og kommer derfor ikke til å bli kommentert ytterligere her.

#### **2.5.5.3 Prosjektet gjennomføres**

Et viktig punkt i gjennomføringen av prosjekt er prosjektstarten, egentlig er dette i følge Jessen prosjektets viktigste beslutning. Beslutningen bør derfor tas på et så høyt nivå som

mulig. Dette er «point of no return» og det bør settes av nok tid til dette. På oppstartsmøtet er første skritt å sikre at alle forstår hva prosjektet innebærer (grunnlag, rammebetingelser, mål og formål). Deretter detaljeres spesielle aktiviteter, det være seg koordinering av aktiviteter eller presisering av forhold mellom linje og prosjektorganisasjonen. Til slutt sendes startinformasjon ut, slik at alle relevante instanser i virksomheten vet at prosjektet er i gang.

I selve gjennomføringsprosessen er det viktigste at aktivitetsutførelsen bærer preg av effektivitet og legitimitet.

Effektivitet – evnen til å ta avgjørelser, få ting unna, få til det man skal – dokumentere og klargjøre for omgivelsene, og seg selv, at beslutninger tas og aktiviteter gjennomføres (Jessen 2013).

Legitimitet – sikre at slike beslutninger er riktige → beslutningene er akseptable og moralsk forsvarlige (ibid).

Prosjektarbeid er lagarbeid og ikke komitéarbeid. Betydningen av dette er at deler av prosjektgruppen kan møtes for å løse del problemer. Denne arbeidsformen bærer ofte preg av å være uformell, og det er derfor uhyre viktig at kommunikasjon mellom de ulike prosjektgrupperinger fungerer. Skriftlig dokumentasjon av utført arbeid og fremdrift blir derfor av største viktighet i forbindelse med overordnet prosjekt koordinering. Imidlertid vil prosjektgjennomføringens kvalitet ofte være påvirket av nøkkelpersonells kompetanse. Detaljerte og integrerte rutiner blir derfor sjeldent den helt avgjørende komponenten, men de vil være et hjelpemiddel for innsats og gjennomføring.

Prosjekt bør avsluttes på en seriøs og planlagt måte. Det sikrer at sluttresultatet får rett oppmerksomhet og ressursene frigis fornuftig. Dokumentasjonen som følger bør svare på om målet ble oppnådd og hvordan ble det oppnådd. Dette synliggjør graden av måloppnåelse men også prosessen som har foregått i prosjektet. Dette er nyttig i forbindelse med erfaringsoverføring til linjen.

Prosjektrapporten bør også inneholde tiltak som bærer prosjektarbeidet videre. Prosjektet skulle løse et problem og inneholder mulige problemløsninger. Dette beskriver et dynamisk element i prosjektarbeid. Tiltakene må være så konkret som mulig og kan beskrive interne og

eksterne forhold. I tillegg må tiltakene fremheve forhold som kan/bør bearbeides videre og som er identifisert til å ligge utenfor prosjektmandatet. Med andre ord er planlegging av videreformidling av resultatet til prosjektet noe som ligger til prosjektet og er viktig for nytteverdien av sluttresultatet. Utnyttelsen av prosjektresultatene og hele nytteverdien av prosjektet kan være avhengig hvordan dette gjøres.

#### ***2.5.5.4 Prosjektet kontrolleres***

Kontroll med prosjekt kan være så mangt, men det er svært viktig at kontrollen føles som en støtte og hjelp, og ikke som forstyrrende og belastende. Det må vurderes hvor nøye kontrollen skal være, hva ønskes oppnådd med kontrollen og hvilke hjelpemidler som anses nødvendig. Kontrollen må med andre ord, når den iverksettes, ha en klar hensikt og en like klar konsekvens.

Hensikten med den enkle prosjektkontrollen er å se til at virkelig ressursbruk stemmer med planlagt ressursbruk, og at ønsket måloppfyllelse er stadig er realistisk. Det er viktig i denne sammenheng å samle inn nok data til at kontrollen blir meningsfull, og ikke samle inn så mye data som mulig. Innsamlet data må kunne presenteres som fakta og ikke som antakelser. Uklare data er ofte grunn for usikkerhet, konflikter og frustrasjon.

Innsamlingen av relevant data til enkel kontroll, må tilfredsstillende kravene til at disse data kan samles inn raskt, de skal være relevante og de skal være pålitelige. Dette skal føre til en enkel kontroll som gir svar på; hva har skjedd hittil, hva er situasjonen nå og hva forventes å skje fremover. Avdekkes avvik må styringstiltak iverksettes. Disse vil divergere avhengig av om avviket gjelder økonomisk ressursbruk, utnyttelse av teknisk utstyr/andre ressurser og tidsbruket. Noen ganger må avvikene korrigeres snarest mens andre ganger er det nok å monitorere utviklingen. Når enkle kontrollrutiner viser avvik, som kan være vanskelig å korrigere med enkle styringstiltak, er det nødvendig med en utvidet kontroll.

Denne utvidede kontrollen må det kunne gis en god begrunnelse for, fordi en slik kontroll er ressurskrevende og vil belaste andre fremdriftsforhold ved prosjektet. Kontrollen består i å presentere alle relevante tall på en slik måte at de gir mening for alle parter. Fundamentet for kontroll legges i planleggingsfasen. Det må være en plan å styre etter, det må finnes periodisering slik at det fremgår når mål skal være realisert og ressurser brukt. En god

prosjektplan og innsamling av virkelige data fra gjennomføringen er begge uvurderlige elementer i den utvidede prosjektkontrollen.

Nå er det slik at det er helt umulig å planlegge fremtiden 100 % nøyaktig, derfor vil gjennomføringen alltid avvike noe fra planen. Imidlertid er det viktig å følge utviklingen av prosjektet nøye. Avvik vil nemlig alltid kunne få betydning for prosjektlederens vurdering av prosjektets fremdrift.

#### ***2.5.5.5 Prosjektet postevalueres***

Med tanke på den spesielle arbeidsformen som prosjektarbeid er, er det svært gode muligheter til å høste viktige erfaringer. En av de viktigste kildene til erfaringsoverføring er, prosjektets loggbok. Den inneholder alle beslutningspunkter og viktige aktivitetsutførelser.

Det er i postevalueringen formålstjenlig å se på fire forhold i ettertid organisatorisk sett; Den organisatoriske *strukturen*, det vil si hvilke stabile trekk den har hatt. De *prosesser* som har vært gjennomført, det vil si aktiviteter og hendelsesforløp. De *funksjoner* som har vært ivarettatt, det vil si krav fra systemet som har vært imøtekommet. De *verdier* som er blitt realisert, det vil si det som er skapt under prosjektets gang – inkludert sluttproduktet.

Poenget med å vurdere hvor vellykket prosjektet har vært kan sammenfattes slik: Hvilke forhold ovenfor bidro til prosjektets suksess og hvilke av forholdene ovenfor motvirket prosjektets suksess.

### 3.0 Metode

For å besvare en vitenskapelig problemstilling, er det viktig å vurdere forskningsmetoden og datagrunnlaget og om de har god nok kvalitet. Vi trenger metodekunnskap for kritisk å kunne drøfte i hvor stor grad forskningsresultatet skyldes metoden, eller om resultatet er et riktig bilde av virkeligheten (Jacobsen 2013). I dette kapittelet presenteres de metodiske veivalg som ble gjort i forbindelse med oppgaven.

I forbindelse med studier av virkeligheten, er det ofte en stor uenighet om hvilke metoder som skal benyttes og hva som er best egnet for å få tak på problemstillingen (Jacobsen 2013). Den ene strategien er en induktiv tilnærming som går «fra empiri til teori», mens den andre – deduktiv tilnærming – går «fra teori til empiri».

Ved en induktiv tilnærming går forskerne ut i verden med et tilnærmet helt åpent sinn uten noe teoretisk utgangspunkt. De samler først inn data og går så tilbake for å systematisere dem. Hensikten er å finne fram til generelle mønstre som kan gjøres om til generelle begreper eller teorier (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Poenget ved å ikke være forutinntatt, eller ha noen begrensninger, er at forskeren skal være i stand til å gjengi virkeligheten i gitte situasjoner (Jacobsen 2013).

Ved en deduktiv tilnærming har forskerne en oppfatning av virkeligheten, som de så går ut og samler inn empiriske data om. Det vil si en utredning fra det generelle til det konkrete (Johannessen et al 2011). Dataene sammenliknes så med forventningene for å se om de stemmer. Forventningene har sin bakgrunn i tidligere teorier og tidligere empiriske funn (Jacobsen 2013).

I denne masteroppgave har vi valgt en deduktiv tilnærming. Vi har en hypotese om at prosjektteori kan hjelpe til med å strukturere ansettelsesprosesser i virksomheter og dermed bidra til vellykkede ansettelser. Dette ønsker vi å teste med empiriske data. Johannessen et al (2011) beskriver hypoteser som en mellomting mellom teoretiske referanserammer og registrerte ”spor” (data og empiri) av virkeligheten. Hypoteser kommer i en mellomstilling ved at de kan være generelle – knyttet til en teori, men hypotesene kan også uttrykke antakelser om konkrete virkeligheter – dermed knyttet til data (Johannessen et al 2011).



### **3.1 Gangen i en undersøkelses prosess**

Enhver undersøkelse går gjennom et sett av forholdsvis klare faser (Jacobsen 2013). I hver av disse fasene må forskeren foreta valg som får konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og troverdighet. Jacobsen (2013) deler inn i åtte faser, hvor de tre første og den siste fasen er felles for innsamling og tolkning av data, mens fire av fasene er litt forskjellige avhengig av om datainnsamlingen er kvalitativ eller kvantitativ. Vår datainnsamling er kvalitativ og vi fokuserer derfor på disse fasene her.

*De åtte fasene er: Utvikling av problemstilling, valg av undersøkelsesopplegg, valg av metodisk tilnærming, hvordan samle inn informasjon, utvalg av enheter, hvordan analysere innsamlede data, hvor gode er funnene og konklusjonene og tolkning av resultater.*

### **3.2 Utvikling av problemstilling**

En problemstilling er vanligvis spørsmål som viser hva undersøkelsen skal gi svar på (Johannessen et al 2011). Og spørsmål vil ofte følges av spekulasjoner. I samfunnsvitenskapen går spekulasjoner under betegnelsen hypoteser (Jacobsen 2013). Å formulere en problemstilling dreier seg i prinsippet om å besvare to spørsmål: hva og hvem skal undersøkes? (Johannessen et al 2011).

Jacobsen (2013) peker på et viktig moment når vi bestemmer oss for en problemstilling: Vi avgrensner hva vil fokusere på. Denne avgrensningen er helt nødvendig for i det hele tatt kunne gjennomføre den empiriske undersøkelsen, men den definerer også hva vi velger å se bort fra. Avgrensningen skjer bevisst eller ubevisst. Når forskeren uttrykkelig sier hva han/hun vil fokusere på eller ikke fokusere på, er den bevisst – eksplisitt. Motsatt er det når forskeren ubevisst foretar avgrensninger med bakgrunn i hvordan han har «lært» at verden er. Mennesker får ulik oppfatning av verden gjennom oppvekst og utdanning, og dette er antakelser som tas for gitt. Avgrensninger skjer derfor ubevisst – implisitt.

Vårt utgangspunkt var å finne ut om virksomheter kunne benytte prosjektadministrative metoder og teorier i forbindelse med rekruttering. Dette for å få en fast struktur og prosedyre som sikrer at momenter ikke utelates. Vi hadde en hypotese om at prosjektteori kunne bidra til å forbedre ansettelsesprosesser. Vår hypotese er fortsatt bare en påstand, som må kunne

underkastes en empirisk undersøkelse for å fastslå om den kan forkastes eller ikke. Dette innebar at vi måtte utforme problemstillingen slik at den kunne undersøkes empirisk. Problemstillingen måtte konkretiseres, det vil si den måtte bringes fra et teoretisk til et operativt nivå. Vår problemstilling var i utgangspunktet ganske så kategorisk, men den ble etter veiledning gjort mere åpen i forhold til hypotesen. Dette gjorde det lettere for oss å arbeide med den både i forbindelse med spørsmålsstillinger til intervju, men også i forhold til drøfting og konklusjoner. Dette hjalp oss i tillegg til å fokusere på hva vi ønsket å studere nærmere, men samtidig hva vi måtte velge bort.

### ***3.3 Valg av undersøkelsesopplegg***

På samme måte som det finnes forskjellige problemstillinger, så finnes det ulike typer design som passer til disse. Utfordringen for forskeren blir å finne den spesifikke design som passer hans unike problemstilling. Valg av undersøkelsesopplegg vil ha store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet og pålitelighet (Jacobsen 2013). Jacobsen (2013) klassifiserer ulike undersøkelsesopplegg etter to dimensjoner;

1. Intensive (dybde) eller ekstensive (bredde)
2. Deskriptiv (beskrivende) eller kausal (forklarende)

#### **3.3.1 Intensive eller ekstensive undersøkelsesopplegg**

Dybde er relatert til fenomenet (variabelen) vi ønsker å studere, mens bredde sier noe om antall undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om (Jacobsen 2013). Det ideelle undersøkelsesopplegget med mange variabler og mange enheter er ofte umulig å gjennomføre. Rett og slett av ressursmessige hensyn. Som regel må vi velge mellom en intensiv (mange variabler og få enheter) eller en ekstensiv (få variabler og mange enheter) undersøkelse (ibid).

Det intensive opplegget går i dybden på noen få enheter og hensikten er å få et så helhetlig bilde av fenomenet/situasjonen som overhodet mulig. Alle detaljer må på bordet, noe som medfører at vi må få med oss så mange variabler som mulig. Det ekstensive opplegget på sin side opererer med et stort utvalg av enheter. Dynamikken er at jo mere ekstensivt opplegget blir, desto mer generelle blir de. Det fokuseres på få variabler, og de som undersøkes er

generelle for å kunne ha gyldighet blant flere. Dermed blir også generalisering større i det ekstensive opplegget. De få variablene forskeren finner blant mange enheter kan med større sikkerhet overføres til mange flere (ibid).

Vi har valgt å gjennomføre et intensivt opplegg, og gå i dybden av problemstillingen. På den måten vil vi forsøke å få fram en så helhetlig forståelse av forholdet mellom problemstillingen og undersøkelsenheten som mulig.

I følge Jacobsen (2013) er det to typer design innenfor det intensive opplegget som gjør seg gjeldende; case-studier og små-N-studier. Case studier er godt egnet til å undersøke samspillet mellom en spesifikk kontekst og et fenomen. Små-N-studie på sin side er godt egnet til å få frem flest mulig nyanser – flest mulig sider - av et fenomen. Dette er en meget generell beskrivelse av oppleggene, men nok til å kunne begrunne valg av design. Etter å ha studert disse metodene i litteraturen nærmere fant vi ut at et små-N-studie ville være den mest hensiktsmessige for oss. For å begrense mengden data i forhold til masteroppgaven velger vi ut få enheter og har fokus på et spesifikt fenomen, problemstillingen vår med forskningsspørsmål.

### **3.3.2 Deskriptiv eller kausal design**

Valg av en deskriptiv (beskrivende) eller kausal (forklarende) design er avhengig av måten problemstillingen er formulert på. En deskriptiv problemstilling er ofte konsentrert om å beskrive likheter og forskjeller på et gitt tidspunkt, mens en kausal problemstilling har et ønske om å forklare hvorfor det er likheter og forskjeller (Jacobsen 2013). Ser vi på vår problemstilling så er den kausal. Vi ønsker å forklare i hvilken grad prosjektteori kan bidra til å forbedre ansettelsesprosesser.

I Jacobsen (2013) argumenteres det for at de strenge krav som stilles til kausalitet, må kunne modifieres litt. Han snakker heller om at regularitet må være et bedre ideal. For å kunne uttale seg om kausalitet må en studie tilfredsstillende tre forhold:

- *”Det må være samvariasjon mellom det vi antar er årsaken, og det vi antar er virkningen”* (Jacobsen 2013:109). Det betyr at to forhold må variere sammen. For vår del – det å følge prosjektteori og dermed få en forbedret ansettelsesprosess.

- ”Årsak må komme før virkning i tid, og det må være tidsmessig nærhet mellom årsak og virkning” (Jacobsen 2013:109). Det betyr å fastslå en tidsrekkefølge – gjennomføring av forbedret ansettelsesprosess, deretter følger gevinst i form av flere vellykkede ansettelser for virksomheten.
- ”Kontroll for alle andre relevante forhold” (Jacobsen 2013:110). Kan vi med sikkerhet utelate andre faktorer? Kan vi få kontroll på alle relevante forhold? Vi mener ja dersom vi ser utelukkende på ansettelsesprosessen og virkningen. Det er opp til virksomheten å styre prosessene, sett opp mot interne og eksterne forhold.

### **3.4 Valg av metodisk tilnærming – kvalitativ eller kvantitativ**

Da vi hadde gått gjennom valg knyttet til undersøkelsens design, var neste steg for oss å se på metodisk tilnærming. Det innebærer å velge om vi skal benytte en kvalitativ eller en kvantitativ metode.

Jacobsen (2013) forklarer forskjellen mellom disse to metodene. I eksplorerende problemstillinger må vi få fram mange nyanser, noe som normalt krever å konsentrere seg om få enheter. Slike metoder vil egne seg til innsamling av kvalitative data. De kvalitative data gjengir personers opplevelse og fortolkning av en situasjon i ord. En testende problemstilling vil ofte ha som hensikt å finne omfang, hyppighet eller utstrekning av et fenomen. Her ønsker forskeren å gå i bredden, å undersøke mange. I slike tilfeller velges ofte en kvantitativ problemstilling. Kvantitative data foreligger med andre ord som tall (% , antall ansatte).

Her ligger også en viktig forskjell mellom disse to innsamlingsmetodene. Egenskapen i de kvantitative dataene er som oftest kategorisert på forhånd gjennom for eksempel spørreskjema, mens kategorisering av kvalitative data skjer i ettertid. Da gjerne basert på intervju og de svar forskeren får der. Imidlertid er den største forskjellen mellom disse to metodene graden av struktur. Datainnsamlingen i en kvantitativ metode preges av stor grad av strukturering og er lite fleksibel, mens datainnsamling ved hjelp av en kvalitativ metode preges av åpenhet, fleksibilitet og fortolkning (Johannessen et al, 2011).

Jacobsen (2013) sier at ingen av metodene er bedre enn den andre, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger på hver sin forskjellige måte. Presentasjonen her er

en svært forenklet versjon av virkeligheten, men samtidig sier det nok om forskjellene til at hovedretning kan velges i forhold til metode.

Vi valgte en kvalitativ undersøkelse, hvor vi har mulighet til å fange opp nyanser i svarene hos informantene, fremfor en kvantitativ metode som ville gitt oss lite forståelse for sammenhenger. Kvalitativ metode gir oss mulighet til å dykke dypere ned i enkeltområder i problematikken. Samtidig vektlegger denne metoden detaljer, nyanserikdom og det unike ved hver informant, noe som var viktig for oss, i og med at vi valgte informantene fra ulike miljø.

### ***3.5 Innsamling av kvalitative data***

I følge Jacobsen (2013) finnes det flere grunnleggende metoder å samle inn kvalitative data på: *Det individuelle åpne intervjuet* – den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode, *Gruppeintervjuet* – en metode der flere intervjues samtidig, *Observasjon* – baserer seg på at vi ser (observerer) hva mennesker gjør og hvordan de samhandler og *Dokumentundersøkelse* – er knyttet til benyttelse av sekundærdata, kilder for data som andre har samlet inn.

Vi ønsker å undersøke hvordan virksomheter gjennomfører ansettelse i dag, og velger derfor det individuelle åpne intervju som innsamlingsmetode. I tillegg vil vi også benytte oss av dokumentundersøkelser for å se hva som finnes av egnet sekundærdata knyttet til problemstillingen. Sekundærdata i forhold til prosjektteori og ansettelse vil bli benyttet både i teoridelen og i drøftingen.

Det individuelle åpne intervjuet er best egnet under følgende forutsetninger (Jacobsen 2013):

1. Når relativt få enheter undersøkes.
2. Når vi er interessert i hva det enkelte individ sier.
3. Når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen.

Denne form for datainnsamling er tidkrevende. Administreringen av intervjuet tar tid i tillegg til at selve intervjuet kan bli langt. Intervjuformen ender ofte opp som en dialog mellom undersøger og informant. Det vil med andre ord si at undersøger sitter igjen med store

mengder data som skal bearbeides. Dette i seg selv begrenser antall informanter, ellers ville datamengden bli for uhåndterlig (ibid).

Personlige intervju er en form for individualisering, noe som er viktig i vår undersøkelse. Det er meningene og oppfatningene til informantene som er av betydning for vår tese. Videre sier Jacobsen (2013) at denne form for intervju egner seg godt til å få fram informantenes fortolkning av et fenomen. Undersøker får fram hva slags mening som legges i ulike forhold, og forståelse som ligger til grunn for avgjørelser tatt.

Denne teorien til Jacobsen (2013) er en hensiktsmessig undersøkelsesmetode å benytte for oss, i arbeidet med å svare på vår problemstilling.

I intervjuene vi gjennomfører går vi ut til virksomheter og samler inn data skreddersydd til vår problemstilling. Siden dette er data som er samlet inn for første gang går de inn under betegnelsen primærdata (Jacobsen 2013). Imidlertid kan forskerne operere med annen type informasjon, samlet inn av andre. Dette går inn under samlebetegnelsen sekundærdata og er av Jacobsen (2013) beskrevet som en av de grunnleggende innsamlingsmetodene – dokumentundersøkelse. Undersøker benytter seg av data som han/hun ikke direkte har samlet inn. Det betyr at disse dataene er tenkt benyttet til et annet formål en forskningsspørsmålet undersøker jobber med. Jacobsen (2013) poengterer viktigheten av å være bevist på utvalget av kildene til sekundærdataene, samt troverdighet og feil som kan hefte ved dem.

Jacobsen (2013) viser til at det er å foretrekke å benytte seg av ulike typer data, primær og sekundær, da det vil være knyttet svakheter til å bare benytte en type data. Flere typer data vil kunne brukes til gjensidig kontroll og støtte opp om hverandre, og dermed styrke de resultat undersøker kommer fram til.

### **3.5.1 Intervjuene**

Vi har valgt å benytte det åpne individuelle intervjuet, men så fort at det var behov for en intervjuguide for å ha en viss struktur. Jacobsen (2013) viser en gradering av struktur i intervjuet fra helt lukket til helt åpent. Ingen av disse ytterpunktene passet oss men vi la oss nærmest den helt åpne graderingen. Vi jobbet da med det som Jacobsen definerer som intervjuguide med tema, fast rekkefølge og kun åpne svar. Vi fikk da sikret en kontroll på at

vi fikk svar på det vi ønsket svar på. Intervjuguiden besto av 22 spørsmål med enkelte underspørsmål. Spørsmålene var for oss oppstilt i en logisk rekkefølge utfra fasene i en ansettelsesprosess. Ingen av våre informanter fikk se intervjuguiden før intervjuet, men de var forberedt på at vi skulle intervju dem om ansettelsesprosessene i virksomheten.

Begrunnelsen for at vi ikke sendte ut spørsmålene i forkant var at vi ønsket mest mulig spontane svar og ikke gjennomtenkte «sånn ønsker vi at vi skulle gjort det» svar.

Under intervjuet benyttet vi en båndopptaker. Dette opplyste vi om ved oppmøte. Det positive med dette er at alt som sies tas opp og det er lettere å beskrive konkrete sitater. Et åpenbart problem er at noen kan reagere negativt på å bli tatt opp på bånd. I tillegg kan tekniske problem ødelegge for opptaket, og da har intervjuer ikke noe back up og sitter uten data. Vi prøvde båndopptakeren flere ganger i forkant og hadde med ekstra batterier i back up.

Kombinasjonen av opptak og notater er veldig bra (Jacobsen 2013). Notatene vil fungere som en indeks om hvor på båndet de forskjellige tema er. I tillegg til at spesielt viktige utsagn kan merkes. Jacobsen (2013) anbefaler på det varmeste å ta opp intervju på bånd.

Vi valgte å gjennomføre et intervju hver og den andre var observatør og tok notater underveis. Det hjalp intervjuer til å ha full oppmerksomhet på informant. Vi valgte denne løsningen for at begge skulle få prøve intervjurollen, men også for å unngå at den som var ansatt i en av virksomhetene skulle intervju egen kollega.

I den praktiske gjennomføringen av intervjuet startet vi med å presentere oss selv, MBA studiet og bakgrunn for undersøkelsen. Vi redegjorde for hvordan vi ville behandle opplysningene og spurte om de ønsket konfidensialitet. Ingen stilte krav om konfidensialitet, men vi kom til enighet om at vi anonymiserte informantene så godt det lot seg gjøre. Dette tror vi bidro til at informantene slappet mer av og kanskje uttalte seg friere enn de ville gjort ved full åpenhet. Deretter benyttet vi intervjuguiden som mal og hadde oppfølgings spørsmål der vi fant det nødvendig. Vi prøvde å oppsummere informantenes utsagn der vi synes det var uklart hva de egentlig mente.

Begge intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt på møterom hos de respektive virksomhetene. Det at informantene er i sine naturlige omgivelser, kan bidra til at forskeren lettere får tilgang til informantenes erfaringer (Johannessen et al 2011). Det skapes lettere et klima av fortrolighet og mennesker har lettere for å snakke om følsomme tema ansikt til

ansikt enn for eksempel over telefon (Jacobsen 2013). Vi satt avskjermet og ble ikke forstyrret av ytre hendelser. Det ene intervjuet ble utsatt en time på grunn av en personlig hendelse og vi ble i intervjuet avbrutt av en mobiltelefonsamtale og et par SMS informanten måtte besvare. Dette bidro til at intervjuet ble litt oppstykket. Og informanten måtte omstille seg for å være med i intervjuet igjen: «*hvor var vi?*». Da informanten ringte og fortalte at han ble forsinket til avtalen, tilbød vi at vi kunne utsette intervjuet til en annen dag, men informanten ville gjennomføre det på avtalt dag. I ettertid ser vi at det nok kunne vært hensiktsmessig å utsette intervjuet, da det bar preg av den personlige hendelsen og vi nok kunne fått mer utdypende svar ved en annen anledning.

### **3.6 Utvalg av enheter**

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon (data) fra et begrenset antall personer - betegnet som informanter (Johannessen et al 2011). Når vi velger kvalitative metoder er formålet ofte å komme nær innpå personer i den målgruppen vi ønsker å vite noe om.

#### **3.6.1 Utvelgelse og rekruttering av informanter**

Rekruttering av informanter til en kvalitativ undersøkelse har et klart mål, dette kalles strategisk utvelgelse av informanter. Det vil si at forskeren må tenke gjennom hvilken målgruppe som kan gi han nødvendige data, før han velger ut personer fra målgruppen som han ønsker skal delta i undersøkelsen. Utvalget av informanter til kvalitative undersøkelser er mer preget av hensiktsmessighet enn representativitet (Johannessen et al 2011).

Jacobsen (2013) peker på at utvalget av informanter bør være formålsorientert, og forskeren velger informantene ut fra hva slags informasjon han ønsker å samle inn.

Det finnes flere utvalgsstrategier, men vårt strategiske utvalg av informanter baserer seg på det Johannessen et al (2011) betegner som «*bekreftende/avkreftende utvalg*», da vi ønsker å bekrefte eller avkreftede vår hypotese om ansettelse i virksomheter. Vi ønsker å se på i hvilken grad prosjektteori kan bidra til mer vellykkede ansettelse.



Når det gjelder antall intervjuer er det i teorien ingen øvre eller nedre grense (Johannessen et al 2011). I praksis er det i mindre prosjekter og i pilotprosjekter ofte vanlig med 10-15 informanter, av og til flere, det avhenger av problemstilling. Som tidligere nevnt har vi valgt en små-N-studie, og der er det i følge Jacobsen (2013) vanlig med fem til ti informanter. Vi må begrense antall informanter ut fra tidsperspektivet, men vi mener fortsatt vi vil kunne få svar på våre spørsmål ved å samle data fra få informanter.

Vi valgte å intervjuer to informanter fra to forskjellige virksomheter, en fra privat og en fra offentlig. Dette i samråd med vår veileder. Ved å velge en offentlig og en privat virksomhet, ønsket vi å få frem de eventuelle forskjeller og likheter som eksisterer i forhold til ansettelse. Begge virksomhetene var av en viss størrelse og hadde gjennomsnittlig 8-10 ansettelse i året. Våre informanter hadde flere års erfaring med rekruttering, og ved å intervjuer dem håpet vi å kunne få svar på vår problemstilling. Begge informantene var kvinnelige ledere. Hvis vi underveis oppdaget at vi fikk for lite informasjon fra våre informanter vurderte vi muligheten til å utvide med flere informanter.

Når det gjelder rekruttering av informanter, bør vi først avklare med ledelsen i de respektive organisasjoner at vi har tillatelse til å rekruttere informanter. Vi gjorde ikke dette, da våre informanter hadde lederrolle i de aktuelle virksomheter og selv avgjorde om de ville delta i undersøkelsen. Vi ringte våre informanter, redegjorde for hva vi ønsker å undersøke og hva vi vil bruke informasjonen til. Ved å bruke telefon, kunne vi legge igjen beskjed hvis de ikke er tilgjengelige og slapp å bruke unødvendig tid på å møte opp. Ulempen ved å ikke rekruttere ved personlig oppmøte er at vi ikke kan legitimere oss, og det kan være vanskelig å få nok informanter til å stille opp (Johannessen et al 2011). En av informantene ble rekruttert fra egen virksomhet.

Det er viktig å ta hensyn til tidsperspektivet i rekrutteringsprosessen. Johannessen et al (2011) deler prosessen i tre trinn, og disse valgte vi å følge:

Trinn 1: Før intervjuet tok vi kontakt med informantene per telefon for å avtale tid og sted for intervju. Vi hadde da fått samtykke til deltakelse fra ekstern informant.

Trinn 2: En uke før intervjuet sender vi mail på tid og sted for intervjuet.

Trinn 3: Dagen før intervjuet sendte vi SMS med påminnelse om avtalen.

### **3.7 Hvordan analysere datamaterialet**

Når vi har foretatt intervjuene må vi behandle de dataene vi har samlet inn. Ved kvalitative data er det viktig at den som har samlet inn dataene også analyserer og fortolker dem. Dette fordi teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen (Johannessen et al 2011).

#### **3.7.1 Databehandling**

Jacobsen (2013) beskriver innholdsanalyse som en av flere egnede metoder til å behandle kvalitative data. Vi valgte denne metoden fordi vi mener vi får en mere ryddig oversikt over de data vi samler inn. I følge Jacobsen (2013) består innholdsanalysemetoden i:

1. *Å beskrive*: Vi må beskrive de dataene vi har samlet inn. Etter våre intervjuer satt vi igjen med flere timers båndopptak og en del notater. Dette kalles rådata. Intervjuene på båndopptaker bør transkriberes, det vil si skrives ut i full tekst. Når intervjuene skrives ut inkluderer det alt som er blitt sagt under intervjuet og en beskrivelse av trekk ved intervjuet (hvem som var tilstede, hvor lang tid det tok, sted for intervjuet og andre observasjoner som var viktige der og da). Ved å skrive dem ut sikrer vi at all informasjon kommer med, og det medfører at det er enklere for de som ønsker det, å se om forskeren har gode nok tolkninger av sine data (Jacobsen 2013). Notater er også viktige å få renskrevet så snart som mulig etter datainnsamlingen. Dette for å forhindre at informasjon glemmes eller mistolkes på et senere tidspunkt. Vi må også sjekke notatene opp mot hukommelsen, om det er noen hovedinntrykk vi ikke har notert ned og om det er noe ved selve intervjusituasjonen som kan ha påvirket innholdet i det vi har hørt eller sett. Dette er viktig å få med for å kunne dokumentere undersøkelsens troverdighet (ibid).

Vi transkriberte det første intervjuet og renskrev notatene de påfølgende dagene etter intervjuet. Det vi erfarte var at dette tok lang tid og vi brukte rundt fire timer på å transkribere en times intervju. Når vi hørte gjennom opptaket oppdaget vi mye «utenomstakk» som ikke var relevant for undersøkelsen. Dette bidro til å øke lengden

på intervjuet og intervjuet ble mer ustrukturert enn det vi hadde planlagt. Vi innså også at vi hadde mye verbal tilbakemelding på det som ble sagt, slik som: «ja», «ikke sant» og «hmm». Dette var for å virke interessert ovenfor informanten, men vi så i ettertid at vi nok brøt opp svarene til informanten og i enkelte tilfeller avbrøt svaret til informanten.

På det andre intervjuet var vi mer bevisste på dette og intervjuet ble kortere og mer konsist. Vi fokuserte mer på non-verbal kommunikasjon, der vi nikket og hadde blikk kontakt med informanten uten å kommentere så mye som i det første intervjuet. Vår erfaring er at dette fungerte bedre ved at informanten i større grad fikk avsluttet sine resonnementer og uttalelser. Vi transkriberte lydopptakene hver for oss, men hørte gjennom alt begge to for å kvalitetssikre at alt kom med. Lydopptakene ble slettet etter transkriberingen.

2. *Å systematisere og kategorisere:* Vi må få en oversikt over de dataene som vi har, og forenkle og redusere informasjon vi har tilgjengelig, slik at vi har bedre kontroll før vi begynner å analysere. Ved å lage kategorier, det vil si samle data i grupper ut fra likheter, får vi en bedre oversikt over det materialet vi har samlet inn. Hver kategori må være relevant i forhold til innsamlede data og være begrepsmessige fornuftige, som innebærer at de gir mening til forskeren og andre som har interesse av undersøkelsen. Vi kan ha hovedkategorier og underkategorier etter behov. Når vi har laget kategorier kan vi starte med å fordele dataene til kategoriene. Her blir data flyttet fra en kontekst (et dokument, et intervju eller en observasjon) til en annen (kategori) (Jacobsen 2013). Vi klargjorde materialet i forhold til vår problemstilling, noe som var enkelt, i og med at vår intervjuguide var bygd opp etter hvordan en ansettelsesprosess teoretisk bør gjennomføres.
3. *Å sammenbinde:* Når alt er systematisert kan vi begynne å fortolke data, det vil si lete etter meninger, årsaker, generalisere hvis mulig og forsøke bringe en viss orden i dataene (Jacobsen 2013). Vi hadde god oversikt over dataene våre og intervjumaterialet ble strukturert for analyse. Vi hadde to intervjuer og etter å ha transkribert disse, hadde vi god oversikt over hvilke svar den enkelte informant hadde gitt til hvilket spørsmål. I transkriberingen skrev vi informantenes svar inn under de aktuelle spørsmålene. Svarene fra informantene ble ikke komprimert på noe som helst

vis. Vi satt til slutt igjen med to intervjuguider med komplette svar. Ved å ha fast intervjuguide var det enkelt å finne fram i datamaterialet vårt.

Når vi har behandlet kvalitative data, så starter selve analysen. Her ser vi på dataene opp mot vår problemstilling og valgte teori, samt relevant sekundærdata. Analysen ble oversiktlig og strukturert ved at vi analyserte spørsmål for spørsmål i intervjuguiden opp mot teori på ansettelse og deretter hvordan prosjektteori kunne bidra i prosessen. Vi brukte direkte sitater fra informantene for å understreke meningene som kom frem.

Vi tok kontakt med en av informantene for ei avklaring per SMS, da vi kom til et spørsmål der vi hadde fått utfyllende informasjon fra den andre informanten som var relevant for vår analyse. Vi fikk raskt svar fra informanten og dette ga oss et bedre grunnlag for analysen. I denne fasen vurderte vi også om vi burde samle mer data for å klare å svare på problemstillingen vår. Vi kom frem til at vi hadde nok data til vårt formål.

### ***3.8 Hvor gode er konklusjonene?***

Det kan være vanskelig å måle kvalitet på kvalitative undersøkelser. Dette på grunn av at det ikke brukes strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjoner er klart verdiladet og kontekstavhengige og forskeren bruker seg selv som instrument (Johannessen et al 2011).

#### **3.8.1 Troverdighet, overførbarhet og objektivitet**

For å styrke påliteligheten (reliabilitet) kan forskeren gi inngående beskrivelse av kontekst og fremgangsmåte gjennom hele forskningsprosessen. Forskeren må redegjøre for hvilke metoder som er brukt i datainnsamlingen, intervjumetode og analyse av transkripsjoner. Dette viser hvor troverdig undersøkelsen er (Johannessen et al 2011). Ved at vi brukte båndopptaker i intervjuene, sikret vi at alt som ble sagt kom med og dette hjalp til med å unngå feiltolkninger av hva informantene har sagt og det gjør dataanalysen mer pålitelig. Vi har forsøkt å unngå å stille ledende spørsmål, men samtidig på en slik måte at informantene ikke skulle misforstå hva det ble spurt om. Vi har vært bevisste på å ha en nøytral rolle, og det øker sjansen for at om andre hadde stilt de samme spørsmålene, ville de fått samme svar. Videre i drøftingsdelen har vi tatt med direkte sitater for å understreke våre funn. Ved også å vise

litteraturhenvisninger gjennom hele teksten, er det enkelt å kontrollere sekundærdata brukt i vår oppgave.

For å avgjøre overførbarhet til andre situasjoner (ekstern validitet) må en se på hvorvidt det lykkes å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som undersøkes (Johannessen et al 2011). Jacobsen (2013) beskriver to ulike former for generalisering. Den ene er fra utvalg til populasjon, mens den andre er fra empiri til teori. Vårt mål med oppgaven har ikke vært å generalisere funn, men mer mot en teoretisk generalisering. Det betyr at vi ut fra et mindre antall observasjoner har forsøkt å danne et bilde av virkeligheten og hvordan teori henger sammen med den. Alle data er analysert opp mot data i teorikapittelet.

Til sist er det viktig at forskeren beskriver alle beslutningene i hele forskningsprosessen og gjør en vurdering av om hans fortolkninger kan støttes av annen litteratur eller av informantene i undersøkelsen (intern validitet). Dette avgjør om undersøkelsen har objektivitet (Johannessen et al 2011). Med tanke på de anstrengelser vi gjorde for å sikre undersøkelsens pålitelighet, er vi rimelig sikre på at de data vi har fått sikrer troverdighet av studiens konklusjoner. Vi tror at vi på en god måte har fått avdekket informantenes erfaringer og opplevelser i ansettelsesprosessen.

Det er spesielt viktig å sørge for at innsamling av data er pålitelig, troverdig, overførbart og objektivt når vi velger å bruke informant fra egen virksomhet i en undersøkelse. Vi har bevisste og ubevisste antakelser om egen virksomhet, og det er viktig at ikke dette påvirker innsamling av data eller resultat av undersøkelsen. For å forsøke å unngå dette var vi observatør ved intervjuet i egen virksomhet og vi har dokumentert alt som ble gjort og valg som ble tatt gjennom datainnsamling og analyse. Fordeler ved å bruke egen organisasjon er at vi har innsikt i hvilke ansettelsesprosesser som er gjennomført.

Vi har sett våre undersøkelsesfunn opp mot sekundærdata om ansettelsesprosesser og prosjektteori. Idealet vil være at andre kan gjennomføre samme undersøkelse og få det samme resultatet. Samtidig ser vi at vi ved å ha en hypotese kan det føre til at vi er forutinntatt på hvilke sammenhenger og resultater vi ser etter.

### ***3.9 Tolkning av resultater***

Ingen kvalitativ undersøkelse kan gi objektive, riktige, absolutte svar. Resultatene vil være tvetydige. Derfor må de tolkes av de som har laget undersøkelsen. I denne prosessen forsøker forskeren å skape mening i de signalene og resultater undersøkelsen har gitt. Å sette resultatene inn i en større sammenheng kalles tolkning av resultater (Jacobsen 2013). Teorier, hypoteser og forskerens forforståelse er viktige utgangspunkter for dataanalysen, og siden kvalitative data ikke taler for seg selv, må de fortolkes (Johannessen et al 2011).

Resultatene i vår undersøkelse så vi opp mot gjeldende teori på området. Vi hadde som sagt en hypotese og var nok mer oppmerksom på formuleringer som støttet opp om de antakelser vi hadde. Vi utarbeidet et konklusjonskapittel, der vi så på våre funn i analysen og tok for oss problemstilling og forskningsspørsmål for å forsøke forklare våre funn opp mot gjeldende teori.

## 4.0 Drøfting

I dette kapittelet presenterer vi først våre informanter med respektive virksomheter. Deretter vil vi ta for oss ansettelsesprosessen steg for steg sett opp mot vår undersøkelse og våre funn. For hver av fasene i ansettelsesprosessen vil vi så drøfte hvordan prosjektteori kan bidra til å forbedre prosessen.

### 4.1 Presentasjon av informanter og virksomheter

Informant A er kvinne og arbeider som nestleder ved en større statlig virksomhet. A har ansvaret for rekrutteringen til hele virksomheten og har arbeidet med rekruttering i ca 10 år. Hun har tidligere vært rådgiver i samme virksomhet. Virksomheten har i underkant av 100 ansatte og er organisert i flere avdelinger som i all hovedsak arbeider med rådgiving og veiledning. De er en kunnskapsvirksomhet og er underlagt målstyring fra sentralt hold. De hadde ca åtte ansettelser i året, dette er inkludert vikariat og faste stillinger, og gjennomsnittlig 60-80 søkere til hver stilling, men enkelte ganger opptil 120 søkere!

Informant B er kvinne og personalsjef i en privat kunnskapsvirksomhet med i overkant av 100 ansatte. B har arbeidet som personalsjef i to år. Tidligere har informanten hatt lederstillinger i et par andre virksomheter. Virksomheten har flere avdelinger med forskjellige yrkesgrupper som i all hovedsak bedriver rådgivning og tjenesteyting ut mot kunder. De har vokst mye de siste åra, og har hatt 15-30 ansettelser hvert år fram til i fjor. De har gjennomsnittlig 20-30 søkere til hver stilling de lyser ut. Per tiden har de ansettelsesstopp og tar opp til vurdering nyansettelser hvis arbeidstakere slutter.

### 4.2 Kompetansestrategi

Kompetansestrategi er en overordnet strategi som gir mål og retning for satsing på kompetanse i organisasjonen (Lai 2013). Vi er av den oppfatning at dette er et kjernepunkt i ansettelse av nye medarbeidere, og var derfor interessert i om våre informanter hadde utarbeidet planer for kompetansestrategier.

Vi stilte spørsmål om *hvilke strategiske analyser bedriften har gjort for å avdekke sitt fremtidige kompetansebehov?* Vi måtte utdype spørsmålet til begge informantene, så det var

tydelig at det ikke var mye brukte begreper. Det gjaldt både strategiske analyser og fremtidig kompetansebehov. Vi ga da stikkord som; fremtidige ekspansjoner, omrokkeringer, fremtidig utvikling.

A: *«Nei, vi har jo ett budsjett å forholde oss til, da er vi nødt til å ta både en personalmessig og en økonomisk vurdering når vi har ledige stillinger. Og i noen tilfeller er det slik at vi må la stillinger stå ledig fordi vi ikke har økonomi til å ansette, ja i en periode. Da kjører vi bevisst på det. Da foretar vi interne omrokkeringer på huset»*

B: *«Jeg vet ikke om jeg skjønner hva du mener?»*

For virksomhet A var det tydelig at hennes tolkning av spørsmålet lå i ressurstilgang. Vi fulgte derfor opp med underspørsmål; *har dere utarbeidet en langsiktig kompetansestrategi?* Vi fikk litt forskjellige svar fra informantene.

A: *«Det har vi, og du kan si der skal legges både kompetanseplaner og strategier på fylkesnivå, ja, og det går mye på hvilken kompetanse vi trenger internt fremover, hva som kommer. Du kan si spesielt i forhold til de siste årene har det vært fokus på det med veiledning (...) man har vært gjennom kurs, akkurat nå er det 40 som deltar (...) Og så avdekke hva den enkelte har behov for. Fordi vi sitter med forskjellig bakgrunn»*

B: *«Ja, ja det har vi jo. Det har vi hatt hele veien, her på B har vi utrolig mange kompetansegrupper, folk som er høyt utdannet, godt skolert. På mange nivå. Vi har hatt en klar plan på at det har vært utrolig viktig for utviklingen av organisasjonen. Altså den er bygd opp fra ingenting (...) Og det har vært viktig for oss å bygge opp kompetanse og det har vi klart innenfor ulike områder. Og det er helt nødvendig hvis vi skal overleve, det å ha kompetanse (...) Vi har bygd opp, ikke sant, den ene avdelinga etter den andre»*

Lai (2013) viser til at kompetansestrategi skal angi hvilke kompetanseområder som bør prioriteres, på kort og lang sikt, og hvilke virkemidler som skal vektlegges innenfor de ulike områdene. Det er avgjørende at arbeidet er langsiktig, målorientert og systematisk, og det bør baseres på systematiske krav- og behovsanalyser. Videre sier Lai (2013) at analyse av kompetansekrav beskriver hvilke kompetanse en organisasjon trenger for å nå sine mål, mens kompetansebehov viser hvordan disse kravene kan dekket, gjennom anskaffelse, utvikling, mobilisering eller avvikling av kompetanse.



Begge informantene hadde en klar formening om at de hadde en langsiktig kompetansestrategi. Informant A viste til overordnet strategi på fylkesnivå og at organisasjonen arbeidet opp mot denne. Senere i intervjuet kom det fram at A arbeidet etter målstyring, gitt fra sentrale hold. Dette gjør at A får sine mål «gitt», men organisasjonen må selv ut fra målene avdekke sitt kompetansegap. Organisasjonen tilpasset da kompetanseutvikling og behov ut ifra nåværende arbeidstakeres kompetanse og sentrale føringer. A viste til konkrete eksempler hvor ansatte sendes på kurs for å tilegne seg ny kompetanse.

Informant B fokuserte i stor grad på at organisasjonen de siste årene hadde blitt bygd opp fra ingenting. De hadde en klar plan for anskaffelse og oppbygging av kompetanse. De var ikke like klar som A på å utvikle allerede tilegnet kompetanse, samt mobilisere denne. Informant B poengterte tidligere i intervjuet at fjoråret var et konsolideringsår. På grunn av hurtig vekst de siste årene måtte de stoppe opp å se hvor er de nå. Det gjaldt både kompetanse og kapasitet som de trenger. Til slutt i intervjuet presenterte Informant B plansjer som viste strategidokument. De tyder på at organisasjon B har utviklet kompetansestrategi, men denne er ikke implementert ennå. Kompetanseutviklingen skal bidra til at resultat og mål satt av eierne oppnås. Strategidokumentet beskrev også viktigheten av kompetansmobilisering for å utnytte potensialet i den enkelte medarbeider.

I forhold til gjeldende teori ser vi at informant A ligger nærmest opp til idealet. De har god kontroll på sine mål, og med bakgrunn i målstyringen gitt av overordnede ledd vet de også hvor de vil innenfor de forskjellige planperiodene. Samlet sett gjør dette at de har god oversikt over det kompetansebehov som må til for å nå disse målene. Organisasjon A har også gode prosedyrer for intern kompetanseutvikling når målene justeres. Når vi ser på informant B så har de hatt en stor ekspansjon de senere år. Dette har de gjort uten et overordnet styringsdokument for langsiktig kompetansestrategi implementert. Dette plandokumentet er nå utviklet og implementeres i organisasjonen. Imidlertid er det betimelig å spørre hvor gunstig har denne ekspansjonen vært uten et slikt plandokument på plass. Har organisasjonen endt opp med den mest hensiktsmessige kompetanseprofil og kapasitet samlet sett?

### 4.2.1 Prosjektteori

Alle prosjekt har som mål å løse et problem eller dekke et behov (Hallin og Gustavsson 2012). Hvert prosjekt har et formål, som bygger på virksomhetens overordnede strategi, og prosjektet skal skape verdi for virksomheten i form av konkurransefortrinn.

Ved å ha utarbeidet kompetansestrategier, vil virksomheten ha oversikt over hvilke kompetanse den trenger fremover. Det vil bidra til at virksomheten kan benytte prosjektarbeidsformen når de skal i gang med nyansettelser. Ved mangel på strategiplaner er det vanskelig å planlegge fremover og virksomheten kan ende opp med å gjøre feilansettelser. Det å entydig målsette et prosjekt uten å ha en overordnet strategi, kan vise seg å bli langt mer utfordrende om ikke umulig hvis ikke strategien er på plass. Prosjektteori vil ikke kunne bidra til at virksomheter har overordnede strategiplaner, men ved å benytte prosjektteori vil det avdekkes at disse strategiene mangler.

### 4.3 Ansettelsesprosedyrer

Ansettelsesprosesser er omfattende og krever en stor innsats av de som skal gjennomføre jobben. Kunnskap om alle sider ved rekruttering er avgjørende for hvor gode ansettelsene blir (Lai 2013).

Vi spurte våre informanter «*har dere egne prosedyrebeskrivelser for gjennomføring av ansettelses?*» og «*hvis ja, blir de revidert og brukt?*»

A: «*Ja og det er statens (...) i det offentlige er det veldig strenge formalkrav (...) og det er sentralt regulert (...) vi gjør jo vår variant, men er nødt til å forholde oss til formalkravene som ligger der*»

B: «*(...) vi har det internt i personalavdelingen (...) hvilke oppgaver og hvem som skal gjøre de og hvordan (...)*»

A viser til at de må bruke gjeldende rutiner, men har liten mulighet til å revidere dem. B bruker gjeldende rutiner og sier ingenting om revidering. Begge informantene har rutiner for hvem som skal gjøre hva og til dels også til hvilken tid. Ingen av informantene hadde formaliserte rutiner dokumentert for de ulike fasene en ansettelse består av.

Vi spurte videre *hvilken tidshorison de gjennomsnittlig hadde på en ansettelsesprosess?*

A: *«Jeg har aldri analysert det (...) erfaringsmessig fra utlysningstidspunktet til vi har noen inne, går det ofte bra mange måneder, tre til seks måneder (...) veldig sjelden opptil seks måneder»*

B: *«Ja, så det kan fort gå en måned, halvannen»* Deretter kom eventuell oppsigelsestid.

Vi spurte videre om de *hadde tidsfrister på delprosessene i ansettelsen og om de ble fulgt?*

A: *«(...) minimum 14 dagers søknadsfrist (...) Ja, jeg har jo noen som sitter og forventer at jeg skal gjøre dette veldig fort (...) ofte er det sånn at vi ikke bare gjør det ene eller andre, jeg leser underveis og vi plukker ut kandidater så ser vi egentlig fort hvem vi vil ha en prat med»*

B: *«Nei, søknadsfrist på to til tre uker»* og videre på spørsmål om *de hadde noen struktur på det og satte opp faste tidsfrister?* Svarte B: *«Nei, nei det har vi ikke»*

Generelt virket det som B var raskere med å komme i gang med prosessen etter søknadene var kommet inn og tok inn kandidater raskt til videre vurdering. A hadde mange flere søknader og gå igjennom og hadde sine formalkrav som bidro til at prosessen tok lengre tid, de hadde blant annet krav til at det skulle skrives referat etter hvert intervju og at ansettelsene måtte godkjennes i et tilsettingsråd. Informantene hadde tidsfrist på sine annonseringer. Ingen av informantene hadde klare tidsfrister for hverken hele prosessen eller de andre delprosessene i ansettelsen. Det tyder på en mangel på struktur.

### **4.3.1 Prosjektteori**

Begge våre informanter viser til at de har prosedyrer for ansettelse, A med sine formalkrav satt av staten og B internt i personalavdelingen. De har rutiner for hvem som skal utføre ulike oppgaver og de har også et høvelig tidsestimat på en ansettelse, men det er ikke formalisert, det er mer en intuisjon på bakgrunn av erfaring med flere ansettelse. Det eneste faste tidsestimatet informantene hadde, var at de hadde frister på hvor lenge annonsetekster lå ute og en søknadsfrist.

Vi observerer at det er mangel på formalisert struktur i begge informantenes prosedyrer. Vi mener at bruk av prosjektteoretiske metoder og eventuell modell, kan hjelpe med å få en mer velstrukturert ansettelsesprosess. Ved å utarbeide en formell prosedyre for ansettelse på bakgrunn av Jessens modell, samt benytte Gantt- diagram for prosessen, vil det kunne gi virksomheten en struktur på arbeidsoppgavene som skal utføres og til hvilken tid. Prosedyrene bør være generiske, slik at de kan benyttes til ansettelser på alle nivå i virksomheten.

Jessens modell gir en god oversikt over prosjektet/ansettelsen fra begynnelse til slutt. Den viser hvilke faser virksomheten må gå gjennom i en ansettelse og hvordan disse fasene er avhengige av hverandre (se figur 11). Det gjør planleggingen enklere uavhengig av om du har god eller dårlig tid til en ansettelse.

Jessens modell tidsfastsetter ikke de ulike fasene og her kan Gantt- diagrammet være et nyttig, se figur 10. I Gantt- diagrammet kan de ulike fasene deles opp i konkrete arbeidsoppgaver og det kan settes tidsfrister på når oppgavene skal være gjennomført. Det viser også hvilke arbeidsoppgaver som er gjensidig avhengig av hverandre. Ved bruk av milepæler i det samme diagrammet, sikres at deloppgaver ferdigstilles og virksomheten får en fremdrift i prosjektet. Dette vil samlet gi en god oversikt og virksomheten kan hele tiden se hvor langt de er kommet i prosessen.

Ved at virksomheten utarbeider prosedyrebeskrivelser som viser et standard oppsett for en gjennomsnittlig ansettelse, vil de ha et oppsett som kan brukes til alle typer ansettelser. Fordelene ved å ha en tilpasset modell av Jessen og en mal på et Gantt- diagram er at de avhengig av tidshorisont vil kunne komprimere eller utvide ansettelsesprosessen og likevel sikre at arbeidsoppgavene blir utført i riktig rekkefølge. Selv med dårlig tid, vil de ha en overordnet struktur som bidrar til at prosessen kan gjennomføres fra begynnelse til slutt.

#### ***4.4 Jobbanalyse***

Lai (2013) viser til at det første som bør gjøres når en skal ansette nye medarbeidere, er å gjennomføre en jobbanalyse. Det vil si kartlegge hvilken kompetanse stillingens arbeidsoppgaver vil kreve. Vi mener dette er noe av det viktigste, om ikke det viktigste, punkt i hele ansettelsesprosessen. Hvis du ikke vet hva det er du vil ha, hvordan kan du være i stand

til å finne det?

Vi spurte våre informanter om de *gjennomfører og utreder jobbanalyser for hver enkelt stilling som skal besettes?* Her fikk vi to vidt forskjellige svar fra informantene.

A: *«Jeg tror jeg overdriver veldig hvis jeg skal si det er en storstilt analyse (...) har vi midler så gjør vi ikke noe mer analyse enn det».* Litt senere kommer følgende fram: *«(...) det gjøres for hver stilling og det er litt med det at avdelingene jobber med litt forskjellige ting, så du vil ha behov for forskjellig kompetanse».*

B: *«det er akkurat det, vi har visst hva vi ville ha, ikke sant, men man har ikke beskrevet det så detaljert (...) så vi er vel der nå i dag at vi bør lage stillingsinstrukser(...) vi har sånn delvis, men bør ha det på alle stillingene».*

Jobbanalysen brukes for å avdekke de mest sentrale kriterier for stillingen som utlyses. Jo mer eksplisitt kriteriene er, desto mer sannsynlig er det at en lykkes i ansettelsen (Skorstad 2008). Viktig i grunnlaget for jobbanalysen er om det er en nyopprettet stilling eller en erstatning for person som slutter. Resultat av analysen legger direkte føringer for kompetansekrav (Lai 2013).

Ingen av informantene ga uttrykk for at de gjennomførte en grundig jobbanalyse. For informant A ble behov for ansettelse presentert på ledermøte (*«når vi møtes på ledermøter så er det jo avdelingslederne som tar opp det som er aktuelt på sin avdeling (...)»*), den videre jobbanalysen bestod i om midler var tilgjengelig, og hvilken avdeling behovet kom fra. Kompetansebehovet ble styrt ut fra den aktuelle avdeling og arbeidsoppgavene som lå der, men det overordnede var tilgjengelige midler innenfor budsjettåret.

Informant B representerte en organisasjon i vekst. De har vært klar på hva de trenger for å bygge opp organisasjonen, men dette har ikke vært formalisert skriftlig. Det kom også fram at B ikke hadde utarbeidet stillingsinstrukser for alle stilingene, kun for noen få. Dette så de imidlertid var nødvendig å få på plass fort.

Dette har betydd at rekruttering i begge virksomhetene gjennomføres uten den grundige analysen, som anbefales av teoretikerne innenfor fagfeltet. Skorstad (2012) viser til at slurv i

denne fasen kan medføre følgefeil, at det er viktig å bruke god tid og nok ressurser. Analysen skal hjelpe til med å holde fokus på det som er viktigst for kriteriene til stillingen. Senere i ansettelsesprosessen blir det enklere å vurdere hvilken kandidat som er best egnet.

Virksomheten unngår å ende opp med diskusjoner mellom linjeleder, HR og andre, basert på subjektive meninger. En sekundærgavinst av en god jobbanalyse vil være refleksjoner rundt stillingen og egen virksomhet som helhet.

Nå skal det sies at ingen av virksomhetene har kastet seg hodeløs ut i ansettelsesprosessen, slik som det tilsynelatende kan se ut. Begge informantene hadde opppe til diskusjoner alle ansettelse, men disse diskusjonene og prosessene er ikke formalisert på noen måter. For informant A kommer føringer på fokusområder og arbeidsoppgaver fra sentralt hold. Kompetansebehovet må deretter vurderes lokalt for å tilpasses disse føringene, avhengig av avdelingsvis tilknytting. I all hovedsak dreier ansettelsene seg om å erstatte personell som slutter eller går ut i permisjoner/sykemeldinger. Lai (2013) viser til at det er større risiko for feilvurderinger i jobbanalysen ved ansettelse i nye stillinger enn ved erstatning av eksisterende medarbeider.

I motsetning til informant A har informant B langt større andel av nyansettelser. Selv om de har hatt en klar plan for ekspansjon av organisasjonen, har B ikke hatt grundige og formaliserte jobbanalysen. Teorien tilsier da at de løper en langt større risiko for feilansettelser.

#### **4.4.1 Ansattes involvering i jobbanalysen**

I forhold til jobbanalysen fulgte vi opp med spørsmålet: *involveres de ansatte i denne prosessen?*

A: «Ja, det gjør de (...) og ellers si de i fra i prosessen»

B: « De ansatte har vært veldig involvert i driften av B (...) de er med på hvem vi ansetter (...) det er noe med hvem trenger vi nå, og hvordan kompetanse er det vi (...)».

Det er vanlig at de ansatte involveres. Skorstad (2012) viser til at de ansatte kjenner stillingene, vet hva som er viktigst og kjenner de mest kritiske arbeidsoppgavene.

Begge informantene var klare på de ansattes involvering, og hvor viktig dette er. Spesielt for informant B var det viktig å fremheve de ansattes involvering, og deres bidrag til at organisasjonen er der den er i dag. Dette er helt i henhold til det teoretiske grunnlaget. Ser vi på svarene til informant A, er svarene i noenlunde samme bane. Også her deltar de ansatte med innspill til ønsket kompetanse, selv om jobbanalysen ikke er formalisert. Det må nevnes at A er en offentlig virksomhet og de ansatte har enkelte rettigheter til medvirkning gjennom tillitsvalgt ordningen.

#### **4.4.2 Stillingsbeskrivelser og stillingskriterier**

Konklusjonene fra jobbanalysen skal ende ut med et sett konkrete stillingsbeskrivelser og stillingskriterier (Fredriksen og Sørebo 2013).

Vi stilte følgende spørsmål til informantene: *utarbeides for hver ansettelse nye stillingskriterier og stillingsbeskrivelser?* Her fikk vi litt forskjellige svar fra informantene.

A: *«Nei, det er mye gjenbruk, men vi flikker litt på dem»*

B: *«Nei!»*

Dette bygger opp under den manglende jobbanalysen som vi finner i begge virksomhetene, men for A sin del har det nok sin bakgrunn i det store antallet med gjenansettelser som de har. Erstatning av personell med nytt personell, som skal utføre de samme oppgavene, vil ikke medføre de store endringene for stillingsbeskrivelser og stillingskriterier. B har hatt flest utlysninger av nye stillinger med nye oppgaver. De kan, ved ikke å ha utarbeidet disse dokumentene, ha risikert en mangelfull måloppnåelse i forhold til det de har ønsket seg av kompetanse. Manglende beskrivelser og kriterier reduserer objektiviteten i prosessen, og medfører en fare for at subjektive holdninger hos ansettelsesnemnd spiller inn.

#### **4.4.3 Prosjektteori**

Informantene våre har ikke rutiner for å gjennomføre jobbanalyser. Informant A har delvis utarbeidet stillingskriterier og stillingsbeskrivelser, men det er mye gjenbruk og sjelden tilpasset den konkrete stilling, *«vi flikker litt på den»*. Informant B har ikke satt stillingskriterier og stillingsbeskrivelser for sine ansatte. Begge virksomhetene involverer de

ansatte i ansettelsesprosessene og ser viktigheten av det.

Jessen (2013) viser til at forutsetningen for god prosjektgjennomføring er god planlegging, og at kvaliteten i gjennomføringen ofte er et direkte resultat av planleggingen. Teori om ansettelse viser at jobbanalysen er en av de viktigste oppgavene i planleggingsfasen. Den bidrar til at virksomheten kan fastsette et mål for ansettelsen, og målet kan synliggjøres i klart oppsatte stillingskriterier. Stillingskriteriene viser til hvilken kompetanse virksomheten trenger. Andersen et al (2012) viser til at prosjektledelsen må bruke tid på å klargjøre hva prosjektet skal oppnå (formålet), og ved uklare mål brukes unødig tid og ressurser og prosjektet kan bli vanskelig å gjennomføre.

Hvis vi ser isolert på et prosjekt, vil manglende planlegging og formålsstruktur føre til følgefeil i resten av prosjektet. I verste fall kan følgefeilen være så stor at prosjektet avvikes. Hvis dette overføres til en ansettelsesprosess, så kan vi se store likheter. Gjøres et dårlig arbeid i planleggingsfasen, så vil det få følger for stillingskriterier og stillingsbeskrivelser, noe som igjen får konsekvenser for stillingsannonsering og videre utvelgelse av kandidater til videre vurdering. Intervju og eventuelle tester blir ikke tilpasset reelt behov og de kan ende opp med en feilansettelse. Teorier om ansettelse beskriver viktigheten av en jobbanalyse, mens prosjektteorien er med på å understreke at planleggingen er essensiell for å oppnå formålet.

Jobbanalysen bidrar til at virksomheten også utreder hvorfor de skal ansette, og ser vi på prosjektteori, er det nyttig å ha et bilde av hva som ligger bak opprettelsen av et prosjekt (Andersen et al 2012). Formålet med ansettelsen må være knyttet opp mot virksomhetens strategi, mens målet med ansettelsen konkretiseres i hvem som ønskes ansatt.

Når det kommer til ansattes involvering i prosessen, viser både ansettelsesteori og prosjektteori til viktigheten av deltakelse av de ansatte. Andersen et al (2012) viser til at det bør gjennomføres en interessentanalyse, og ved mangel på dette kan prosjektet bli møtt med motstand. Bred deltakelse er viktig i begynnelsen av prosjektet, representanter fra flest mulig av de berørte kan bidra med sine kunnskaper og erfaringer, uttrykke sine syn og dette vil gi et felleskap og forståelse for prosjektet (Andersen 2011).

Våre informanter har ingen fast struktur på hvordan de ansatte involveres «*og ellers si de i fra i prosessen*». Ser vi på kapittel 4.1.2 har begge informanter mangel på fast struktur i



ansettelsesprosessen, og dette ser vi igjen i forhold til involvering av ansatte. Virksomhet B har involvert de ansatte mye, men ingen formalisert fast struktur. Dette kan fungere til en viss grad, men det er store sjanser for at ved mangel på struktur blir viktige avklaringer utelatt.

Ved å bruke Jessens modell er involvering med i planleggingsfasen, og virksomheten kan etablere møter med de ansatte der de får komme med innspill og vurderinger, og bidrar i utarbeidelsen av en jobbanalyse. Hvis virksomheten i tillegg benytter Gantt- diagram kan disse møtene settes inn med tidspunkt og frister og resultatet av dette blir en milepæl hvor de skal levere en jobbanalyse.

#### **4.5 Søksfase og annonsering**

Jobbanalysen resulterer i en konklusjon som avdekker hva slags kompetanse virksomheten trenger, og hva som kreves av en nytilsatt som skal lykkes i stillingen. Hvor finner virksomheten denne personen som har den rette kompetansen, og hvordan skal virksomheten fremstå som interessant?

Arbeidsgiver må ut fra jobbanalysen vurdere hvor det er mest hensiktsmessig å starte søket etter kandidater. Disse markedene er tre-delte (det interne, det eksterne og via personlige kontakter) definert av Nordhaug (2002).

##### **4.5.1 Søksfasen**

Vi var interessert i hvordan virksomheten til vanlig rekrutterte medarbeidere til ledige stillinger, og spurte: *hvordan skaffer bedriften seg vanligvis kompetanse? Og er det mye interne opprykk/omflytting?*

A: *«Vi har mye vikarer, det har noe med at vi får prøvd folk og de har flott lov til å vise seg, da er det lettere å få posisjonert seg i forhold til en fast stilling (...) det er veldig mange av de nyansatte som sier «æ ante ikkje ka det her egentlig va snakk om» fordi at det er så variabelt (...)*»

B: *«Alle stillingene i B lyses ut internt først. Det er en policy og dersom vi ikke har interne kandidater så lyses det ut eksternt»*

Informant B var svært klar på at intern utlysning var viktig, og at egne ansatte skal få muligheten til vertikal og/eller horisontal karriereutvikling. Informant A, som offentlig virksomhet, var pliktig til å lyse ut alle faste stillinger eksternt.

Vi spurte videre om noen av informantene benyttet seg av eksterne konsulenter. Det var det ingen av dem som hadde gjort, noen gang. Derimot på spørsmål om de hadde *oppsøkt aktuelle kandidater direkte*, svarte begge bekræftende på dette.

A: *«Det gjør vi også, og kanskje spesielt hvis vi ser at vi får ei langvarig sykemelding eller sånne ting, at vi trenger noen på kort varsel (...) i vikariater. Så er det slik at er det noen som vet av noen vi kan ta en prat med (...)».*

B: *«Ja. Det gjør vi. Der vi har gode kandidater, og vi vet de er gode kandidater, så tar vi kontakt (...) og oppfordrer til å søke, men det er ikke dermed sagt de får jobben. De blir vurdert på lik linje med alle».*

Informant A benyttet direkte oppsøk kun i forbindelse med vikariater, mens informant B gjorde dette også når det var snakk om faste stillinger.

Når det gjelder bruk av det eksterne arbeidsmarkedet, spurte vi *hvor de annonserer oftest etter nye medarbeidere?*

A: *«nav.no.. Vi hadde tidligere i avisen og, men annonsene er forholdsvis kostbar og vi tok en test en gang for å se om vi fikk færre søkere (...) det fikk vi ikke, siste året har vi bare hatt på nav.no»*

B: *«De legges jo automatisk ut på NAV sine sider (...) så har vi gått i avis og det e vel det vi har gjort mest. Så har vi vært på finn, uten tilstrøm av søkere av den grunn(...) så har vi det på egne facebooksider, det blir heisa opp der og på egen nettside»*

Informant A har hatt mange søkere til alle sine stillinger og så dermed ikke behovet for å annonsere flere steder. Informant B gikk bredere ut og var ikke bare interessert i aktive jobbsøkere, men satset på å nå ut til potensielle kandidater som kanskje ikke i utgangspunktet var ute etter å bytte jobb. Det vil si at i kombinasjon med direkte oppsøk av potensielle

kandidater vil de kunne nå de fleste som er aktuelle for sin stilling. Derimot kan A gå glipp av de beste kandidatene ved og ikke gå like aktivt ut i annonsering eller direkte oppsøk. Ved å annonsere bare på nav.no, risikerer de å bare nå ut til de som er aktive jobbsøkere, og ikke potensielle gode kandidater som i utgangspunktet ikke er ute etter jobbskifte.

Begge informantene benyttet seg av alle tre arbeidsmarkedene i større eller mindre grad. Informant B var mest aggressiv i sin markedsføring av ledige stillinger, men dette kommer igjen av at informant A fikk mange søkere med liten innsats på annonseringsfronten.

Hva som er best av intern eller ekstern søk etter kandidater, kan ikke vi si så mye om. Grunnen er den manglende jobbanalysen som foreligger i begge virksomhetene. Den ville kunne gitt mere utvetydige innspill i forhold til ønsket kompetanse. Imidlertid er det prisverdig at i B får egne ansatte sjanse til å gjøre karriere, horisontalt og vertikalt, i egen virksomhet. Det bidrar til økt motivasjon og tilhørighet, samt følelsen av å bli sett.

#### **4.5.2 Annonsering**

Annonseteksten bør baseres på stillingskriteriene og stillingsbeskrivelsen og innholdet bør appellere til aktuelle kandidater (Grimsø 2004).

Vi har allerede avdekket at informantene ikke utarbeider nye stillingskriterier og stillingsbeskrivelser for hver ny ansettelse, men var ute etter *hva de baserer annonseteksten på?* Og videre om *annonseteksten er rund eller spisset, altså om de går ut bredt eller smalt?*

A: «Altså det er jo en standard (...) men jeg har føyd på litt som jeg synes var kjekt å ha med, så det er mulig (...) jeg vil påstå den er veldig rund»

B: «Det baserer vi i bunn og grunn verdiene våre og hva B står for, og den kompetansen vi konkret trenger.» På spørsmål om den var rund eller spisset svarte B: «Det kan være både og det kommer helt an på (...) hvilken stilling det gjelder»

Ved å ha for runde stillingsannonser kan du få veldig mange søkere, og det er ikke nødvendigvis en fordel da du kan lage deg mye arbeid ved at ikke alle er kvalifiserte. Det er tidkrevende å gå igjennom alle søknadene og velge ut. Du bruker kanskje unødvendig tid på ukvalifiserte søkere, som sannsynligvis ikke hadde søkt hvis annonsen var mer spisset og

konkret på hvilken kompetanse som ønskes. Informant A hadde 60-80 søkere i gjennomsnitt til hver enkelt stilling. Og de gikk gjennom og leste alle søknadene.

Informant B hadde 25- 30 søkere i gjennomsnitt, og av disse var de fleste kvalifisert. Det tyder på at de treffer godt med sine annonser.

Vi spurte videre om *de var fornøyd med antall søkere og kvaliteten på disse?*

Dette svarte begge bekræftende på. Informant A viste til at de hadde krav om høyere utdanning i sin annonsetekst og det var veldig få som ikke oppfylte det kravet. De hadde ikke spesifisert hvilken høyere utdanning, men hadde en viss formening om hvilken utdanningsretning de ville ha.

Ingen av informantene brukte andre- eller tredjegangs utlysning, så det er tydelig at de er fornøyd med antall søkere!

### **4.5.3 Prosjektteori**

Våre informanter har forskjellige tilnæringsmåter i søksfasen. Informant B annonserer alle sine stillinger internt først, mens informant A må annonsere eksternt med få unntak. Begge annonserer der de erfaringsvis oppnår flest søkere. Annonseteksten var ikke spesifisert ut fra fastsatte stillingskriterier, «*altså det er jo en standard (...) jeg vil påstå den er veldig rund*», «*det kan være både og*»

Etter planleggingsfasen til Jessen kommer gjennomføringsfasen, og herunder kommer søksfasen i en ansettelse. Igjen ser vi at manglende jobbanalyse fører til en annonsetekst som er lite spisset. Vi ser tilbake til foregående kapittel, der mangel på planlegging i prosjekt fører til følgefeil. Ved å ikke ha stillingskriterier å bygge annonseteksten på, er ikke virksomhetene presise nok på hvilken kompetanse de ønsker å tiltrekke seg med annonsen, og risikerer å få flere ukvalifiserte søkere. Det fører til at virksomheten bruker unødvendige ressurser på å gjennomgå en søkermasse som de strengt tatt ikke hadde fått, dersom de hadde gjort en god nok analyse i forkant. Samtidig har begge virksomhetene evaluert eller gjort en vurdering av hvor det er mest hensiktsmessig for dem å annonsere etter nye medarbeidere.

Gantt- diagram vil i gjennomføringsfasen/søksfasen kunne ha stor verdi. For det første vil det å legge ut en annonse være en milepæl, det er en konkret leveranse i en ansettelsesprosess. Når annonsen går ut, vil Gantt- diagrammet vise en tidslinje for hvor lenge stillingsannonsen skal ligge ute og neste milepæl blir når søknadsfristen går ut. En naturlig konsekvens av dette er at du ikke kan avslutte andre påfølgende aktiviteter før milepælene er nådd, men du kan starte andre aktiviteter for å effektivisere. Eksempelvis hvis virksomheten har dårlig tid kan de starte å gjennomgå søknader etter hvert som de kommer inn, men de kan ikke ferdigstille den fasen før søknadsfristen går ut. Med andre ord gir Gantt- diagrammet en god oversikt over hvor du kan spare inn tid, men viser også hvilke oppgaver som er gjensidig avhengig av hverandre og ikke kan skyves på i tid.

I prosjektteorien fokuseres på kontroll og oppfølging av arbeid. Hvis vi ser på Jessens modell, så kommer kontroll for fullt inn i gjennomføringsfasen. Fokuset for kontrollen er om virkelig ressursbruk stemmer med planlagt ressursbruk og om måloppnåelse så langt er realistisk i henhold til prosjektplanen. Dataene i kontrollen skal være relevante og pålitelige og ikke nødvendigvis mest mulig data. Det vi da ser i forhold til en ansettelse, er at den første kontrollen vi kan gjøre er å se om stillingsannonsen bygger på jobbanalysen og det overordnede formålet. Hvis dette ikke er tilfelle og virksomheten ikke får ønskede søkere på stillingen bør de gå tilbake i prosessen, se på jobbanalysen på nytt igjen, og utforme ny stillingsannonse.

Ingen av våre informanter brukte å lyse ut stillinger på nytt, de var fornøyde med antall søkere og kvalitet på disse. Det vi ser er at de fikk mange søkere og brukte mye ressurser på å gjennomgå alt og følge opp søkere. Ved å utarbeide stillingskriterier på bakgrunn av en grundig jobbanalyse, kunne de fått færre, men mer kvalifiserte søkere og en enklere jobb med å velge ut kandidater til videre vurdering. Fravær av jobbanalyse er igjen fremtredende hos begge våre informanter.

#### ***4.6 Utvelgelse av kandidater til videre vurdering***

Et viktig og avgjørende trinn i ansettelsesprosessen er utvelgelse av kandidater til videre vurdering (Fredriksen og Sørebo 2013).

Vi spurte våre informanter om *hva vektlegger dere mest ved utvelgelse av kandidater til*

*videre vurdering?*

*A: «Du kan si det at i den jobben hos oss (...) gjør vi ei vurdering og der er vi enige både ledelsen og de tillitsvalgte at det vi mest leter etter er personlige egenskaper (...) vi ser på relevansen i utdanningen og så ser vi på praksisen»*

Vi måtte spørre om de klarte se *personlige egenskaper utfra søknadene og hvordan de valgte ut?*

A: «Ja, enten har vi hatt flaks eller så er vi gode». De sa videre at de så på hvilken type erfaring/praksis søkerne hadde og ut ifra det så om de kunne være aktuelle. Her hadde de gjort seg opp erfaringer om hvilke arbeidserfaringer som kunne bidra til at kandidatene var aktuelle for stillinger i virksomheten.

Informant B hadde en annen tilnærming.

*B: «Det er ikke erfaring eller bekjentskaper. Det går på utdanning og person og hvordan verdier den personen representerer»*

Her kom det ikke klart frem hvordan de så en persons verdier på bakgrunn av søknad og CV. Men utdanning var klart viktigst ved utvelgelse til videre vurdering.

Et grundig forarbeid i jobbanalysen vil igjen gi gode forutsetninger i forhold til kriterier som gjør det enklere å velge ut kandidater til videre vurdering. Hos begge våre informanter var det tydelig allerede i denne fasen at personlige egenskaper var veldig viktig, men de så på formalkravene også. Ingen hadde gode svar på hvordan de sorterte kvalifikasjoner i forhold til annonsen, de kom stadig tilbake til personlige egenskaper; «*det går på person*», «*det vi leter mest etter er personlige egenskaper*».

Informant A sier at de noen ganger treffer utrolig bra og enkelte ganger må de tilbake i søkerbunken å lete mer. Spørsmålet er om de kan gå glipp av gode kandidater ved og allerede i denne fasen se etter «personlige egenskaper»?

### **4.6.1 Prosjektteori**

Våre informanter hadde litt vansker med å forklare hvordan de valgte ut kandidater til videre vurdering. Det gikk mye på magesfølelse og personlige egenskaper. A så også på relevans i utdanningen og praksis, mens B så på utdanning.

Vi ser at mangel på klare stillingskriterier, kan føre til at det blir en del synsing i denne fasen, og utvelgelsen bærer preg av lite struktur.

Prosjektarbeid med sine strenge krav på struktur fra begynnelse til slutt, vil i denne fasen kunne bidra med å holde fokus på formål og mål. Formålet med prosjektet, for eksempel en ansettelse, hvorfor skal virksomheten ansette og målet, hva skal oppnås med ansettelsen er essensielt i prosjektarbeid, og bør også være essensielt i en ansettelsesprosess. Hos våre informanter er formålet med ansettelsen klar, men målet virker uklart. Hvem er de ute etter å ansette? Hvis de ikke har klare kriterier å gå etter, hvordan skal de da finne den rette personen? Er målet bare å ansette med bakgrunn i at de trenger en ny ansatt i virksomheten, samme hvem?

I prosjektarbeid er selve prosjektet fundamentert på et spesifikt behov i organisasjonen, det vil med andre ord si at resultatet av prosjektet skal lede frem til å dekke et bestemt mål. Ved å utarbeide og gjennomføre grundige analyser i forkant av en ansettelse, vil målet med ansettelsen tre tydeligere frem og dermed vil de som arbeider med ansettelser ha en bedre forutsetning til å velge ut kandidater til videre vurdering. Viktigheten av en grundig planleggingsfase/jobbanalyse er igjen tydelig.

## **4.7 Utvalg ved hjelp av intervju/tester/referansesjekk**

På bakgrunn av den foregående prosessen sitter virksomheten igjen med et knippe aktuelle kandidater til videre utvelgelse. Her er det en mengde utvalgsmetoder som kan brukes. Ofte er ingen av metodene tilstrekkelig enkeltvis, men de kan supplere hverandre og samlet danne grunnlag for en god beslutning (Grimsø 2006).

### **4.7.1 Intervju**

Vi spurte om de mest vanlige utvalgsmetodene og startet med intervjuet; *hvordan*

*gjennomføres intervjuet og hvor mange og hvem deltar?*

A: *«Tre stykker deltar; avdelingsleder, tillitsvalgt og jeg»*

B: *«Det er personalsjef og nærmeste leder, og på enkelte stillinger har øverste leder vært med»*

Begge informantene hadde flere fra organisasjonen tilstede under intervjuene, noe som også er anbefalt. Nordhaug (2002) viser til at to til tre er tilstrekkelig og det gir en mulighet for gjensidig korrigerings og felles analyse i etterkant.

Videre fulgte vi opp med spørsmål *om de brukte ferdige oppsatte maler eller om intervjuet var tilpasset den aktuelle stilling?*

A: *«Det ligger en mal i bunn, men vi forandrer den alt etter hva vi er ute etter (...) har noen sånne typer standardspørsmål fordi at vi ønsker å få svar på en del av de samme tingene (...) vi fisker litt, vi har lagt om noen av spørsmålene på malen (...) semistrukturert ja»*

B: *«Ja det vi gjør først er å presentere virksomheten og så sier vi noe om jobben, helt kort. Og så er resten av den tiden opp til kandidaten å fortelle om seg selv og sin motivasjon for å søke jobb. Det er de første minuttene og så på runde to går vi mer i dybden (...) vi har litt kompetanse, vi har en god del kompetanse på første runde (...) runde to så går det mye på person, litt på hvordan du presterer, kompetansen (...) vi lager ofte caser, hvordan håndterer du ulike caser du vil komme opp i»*

Informant A hadde i overkant av 10 kandidater inne til førstegangsintervju. De gjennomførte bare i spesielle tilfeller andregangsintervju, dette var for eksempel hvis en kandidat hadde vært på videointervju og var aktuell for stillingen. Intervjuspørsmålene var utarbeidet fra felles mal og tilpasset stillingen, det var semistrukturert, men de gikk gjennom alle spørsmålene til alle kandidatene. Informant A tok beslutning ut ifra førstegangsintervjuet, men her må nevnes at det ofte er kandidater som allerede er ansatt i vikariater som får de faste stillingene; *«det har noe med at når vi har fått prøvd folk og de har fått lov til å vise seg, da er det lettere å posisjonere seg i forhold til ei fast stilling»*.



Informant B sa de hadde stor suksess med å kalle inn opptil 10 søkere til 20- minutters intervjuer. Da fikk de treffe flest mulig søkere og skaffet deg et bilde av dem. I dette intervjuet fikk kandidatene presentere seg selv og informasjon om jobben, men det bar mer preg av en samtale enn et strukturert intervju. Det var da mange som falt igjennom på grunn av at de ikke var «*rett person*». Videre innkalte de 5-6 søkere til andregangsintervju og dette var mer formalisert med et fast oppsett. Ofte hvis det deretter sto mellom to kandidater, ble disse innkalt til tredjegangintervju. Så informant B tok en større prosentandel av sine søkere inn til intervju og fikk i førstegangintervjuet bekreftet/ avkreftet inntrykket fra søknadene.

Stillingsbeskrivelsene ble brukt i intervjuene til A hvor kandidatene ble spurt ut i forhold til arbeidsoppgavene. B hadde ikke utarbeidet stillingsbeskrivelse og brukte avdelingsleder: «*det blir jo avdelingsleder på hver avdeling som vet nøyaktig hva som, hvordan oppgaver og hvilken kompetanse som trengs*». Dette fører til en mer subjektiv vurdering av kandidatene og deres kvalifikasjoner, og her kan det være fare for at ikke alle arbeidsoppgavene blir gjennomgått og vurdert.

Teorien anbefaler å ha en struktur i intervjuene. Ved å ha faste intervjuguider og standardiserte scoringsprosedyrer er det ikke intervjuerens subjektive skjønnsvurdering som avgjør vurderingen av kandidatens prestasjon (Skorstad 2012). På denne måten vil de også kunne unngå en del av fallgruvene ved intervju som vi har beskrevet i teoridelen.

#### **4.7.2 Bruk av case og tester**

På spørsmål om de hadde erfaring med bruk av tester eller kunne tenkt seg å bruke tester, ytret begge informantene et ønske om å benytte tester, men ingen gjorde dette i dag.

A: «*Nei. Hvis vi hadde fått ordentlig opplæring kunne jeg tenkt meg til å gjøre det*»

B: «*Vi har ikke gjort det til nå. Ja det er mulig det kunne vært hensiktsmessig*»

Informant A sa videre «*det kan hende at man har blitt mer, følt at det var mer kvalitet, at jeg hadde fått dokumentert de tingene vi vurderer på intervjuet. Så det har vi dokumentert i en test, det er ikke bare noen som sier noe*». Samtidig er de avhengig av at tester blir kjøpt inn fra høyere hold og informanten sier selv at det kan bli en kostbar affære med opplæring på alle avdelingene rundt i landet.

Teorien anbefaler å bruke tester hvis testen er relevant for den jobben du skal gjøre, og den som gjennomfører testen har nødvendig opplæring for å gjennomføre og tolke resultatene av testen. Den viktigste grunnen til å benytte tester er for å prøve å forutsi hvordan kandidaten vil prestere i den nye jobben (Skorstad 2008).

Begge informantene har benyttet seg av case i intervjuene. Informant A gjorde ikke dette fast, men i enkelte intervjuer under: *«vi har gjort det ja (...) det er jo sånn at de blir presentert ei problemstilling (...) og så må de svar muntlig på hvordan, hva de tror er viktig»*. Informant A hadde i en intern utlysning vært med på at de ga ut en oppgave/case som kandidatene skulle presentere etter et par timer, og synes det var greit i det tilfellet. Hun var ikke helt overbevist om at det ville hjelpet henne å ha det som standard i en ansettelsesprosess.

Informant B brukte caser eller gitte problemstillinger i de fleste intervjuene: *«Ja, det kan være hva som er relatert til den jobben du gjør rett og slett, hvordan opptrer du i en gitt situasjon du kan komme opp i, hvordan håndterer du det»*.

### **4.7.3 Referansesjekk**

Referansekontroll er en rutine for å sikre om opplysningene vi har om kandidaten, er korrekte (Grimsø 2006).

På spørsmål om de sjekket referansene og om de var til å stole på, svarte de følgende:

A: *«Ja, vurder kandidatene som aktuell (...) det er jo en risikosport hvis vi akkurat det der (...) jeg har ikke oppdaget å bli lurt nei, men jeg har holdt på med dette noen år, og for mye dreging på ville du ansatt denne personen på nytt igjen, er et temmelig sterkt signal (...) og det er klart det har noe med vurdering, det jeg mener er fint og flott trenger ikke andre vurdere som fint og flott (...) men hvis jeg får bekreftet inntrykket vi fikk av kandidaten på intervjuet, så er det uproblematisk»*

B: *«Ja, et tror jeg, ja eller alle det spørs jo hvor mange, noen oppgir jo mange (...) men i første omgang ringer jeg de referansene de har oppgitt (...) men jeg bruker være veldig nøye på å få snakke med nærmeste leder, når det kommer til det øyeblikket du tilbyr de jobb»*.

Videre hadde vi spørsmål om *de benyttet seg av andre referanser- sjekket opp personen på nett/ googler?*

A: *«Vi får ikke lov til det (...) det er bestemt fra etikkutvalget»*

B: *«Ja, det gjør jeg. Ja i den digitale verden som vi lever i, kjenner jeg det er helt nødvendig»*

Informant A var klar på at ved åpenbare hull i CV eller de ikke hadde oppgitt nærmeste leder(e) som referanse, tok de dette opp i intervjuene og ba eventuelt om årsak. A hadde ikke mulighet til å sjekke ut kandidater på nett, og dette kan være uheldig da de kan gå glipp av nyttig informasjon. Informant B hadde også i enkelte tilfeller kontaktet andre enn de referansene som var oppgitt hvis hun kjente til ledere som var aktuelle å snakke med. Hun benyttet de kildene til informasjon som var tilgjengelig på nett.

Begge informantene svarte klart at de gikk tilbake i prosessen hvis de avdekket uklarheter i forbindelse med referansesjekk.

#### **4.7.4 Kompetansepotensialet**

Evner, holdninger(herunder motivasjon), ferdigheter og kunnskaper viser noe om kompetansepotensialet, og på spørsmål om *hvordan de avdekket dette i forbindelse med rekrutteringsprosessen og endelig utvelgelse*, fikk vi følgende svar:

A: *«Det var den berømmelige magesfølelsen (...) ferdigheter og kunnskaper ser vi i CV (...) ja jeg skjønner det er mye jeg sitter og synser, som jeg bare gjør på automatikken, som er vanskelig å forklare (...) og gjennom det å jobbe med folk, så lærer du folk og så er det ikke bestandig man treffer 100 %.»* Når det gjelder endelig utvelgelse: *«de holdninger de presenterer i forhold til så mangt her i livet har betydning (...) finner jeg de ikke gjennom svarene de gir, da spør jeg om det. Jeg har opplevd flere ganger at jeg har catcha at de har sterke meninger om en del ting her i verden som ikke passer helt overens med det vi skal jobbe med»*

B: *« Det er jo vanskelig det der, det er jo råvanskelig, du må jo stole på det de sier i forhold til hvordan de har utført oppgaver, og så må du stole på referansene og så har du jo en CV og karakterutskrift»* I tillegg ble motivasjonen nevnt som viktig i forbindelse med våre spørsmål

om intervjuene. Ved endelig utvelgelse *«Det er kompetanse og person (...) men det baserer seg mye på magesfølelse, men det er klart at kompetanse og det du ser i papirene er utrolig viktig tilsammen med det»*

Begge konkluderte med at kunnskaps- og ferdighetskomponenten fikk de fram gjennom CV og attester, men evner og holdninger var mer diffust. Både informant A og B la stor vekt på magesfølelse. All forskning viser til at det å basere seg på intuisjon og magesfølelse gir tilfeldige resultater, ved at den objektive informasjonen om kandidaten forsvinner til fordel for intervjuers subjektive fortolking (Skorstad 2012).

De har tidligere nevnt at personlige egenskaper har stor betydning og dette kan være vanskelig å se utfra formelle papirer. Samtidig er dette en fallgrube ved at du kan bli blendet av en person og ikke se det som ligger bak. Spørsmålet blir om det er vanskelig å lage objektive stillingskriterier til en stilling, der personlige egenskaper er av så stor betydning?

Vi hadde senere i intervjuet spørsmål om *de hadde erfaring med feilslåtte ansettelser, eventuelt hva de trodde årsaken til dette var og videre hva de gjorde for å redusere feilansettelser?*

Ingen av våre informanter hadde opplevd å gjøre større feilansettelser basert på magesfølelsen. A hadde opplevd å ansette en person som ikke fungerte i et vikariat, på spørsmål om hva som var årsak svart hun: *«Tiden, vi hadde det travelt (...) det var krise på området, vi må ha inn noen nå!»* For å redusere muligheten for feilansettelse var det viktig å ha bedre tid og hun mente de hadde blitt flinkere til å planlegge, men *«noe kan du ikke planlegge, det er sjelden vi kan planlegge når noen blir gravide eller (...) du må ha tid til å gjennomføre prosessen på en ordentlig måte. Da blir det best og da blir det som regel bra»*

Informant B hadde vært borti en feilansettelse i sin tid i organisasjonen Dette gjaldt da en ansatt som sluttet i prøvetiden fordi den ansatte fant ut at jobben ikke var rett for han, *«Den ansatte var åpen på at dette ble feil (...) da tenker jeg dette gir oss en tilbakemelding på at var den prosessen grundig nok?»* Her kan det tyde på at ikke organisasjonen har vært tydelig nok på hva arbeidet gikk ut på. Igjen tyder dette på at forarbeidet ikke har vært godt nok, og mangel på stillingsbeskrivelse/instruks kan også være medvirkende årsak. For å minske risikoen *«altså det er jo å ha en god prosess i forkant, det er det ingen tvil om»*

#### 4.7.5 Prosjektteori

I denne utvelgelsesfasen har begge informantene rutiner på hvordan de gjennomfører intervjuene, hvem som deltar og hvilke spørsmål de skal gå igjennom. A har en semistrukturert intervjuguide, mens B har faste oppsett og så er det opp til nærmeste leder å stille fagspørsmål.

Begge virksomhetene har brukt case eller problemstillinger som de ser som relevant i forhold til den stillingen som er utlyst.

Begge informantene kunne tenkt seg å benytte andre typer tester, da det kunne virke som en slags kvalitetskontroll på deres arbeid i ansettelsesprosessen: *«så det har dokumentert i en test, det er ikke bare noen som sier noe»*.

Referansesjekken ser våre informanter på som veldig viktig, og de gikk tilbake i prosessen hvis de avdekket uklarheter i forbindelse med referansesjekken.

Magefølelsen ble igjen nevnt som avgjørende når det gjaldt å se kompetansepotensialet til en kandidat, da spesielt når det kom til evner og holdninger, det som går under personlige egenskaper.

I denne fasen ser vi at begge virksomhetene har rutiner og en struktur på gjennomførelsen. De ser selv på denne fasen som viktigst i hele prosessen, som avgjør hvor vellykket en ansettelse blir. Virksomhet A sier klart at intervjuet er viktigst, mens B også vektlegger referanser og hvordan de ivaretar kandidatene og selskapets omdømme.

I gjennomføringsfasen i prosjektarbeid vektlegges viktigheten av at aktivitetsutførelsen bærer preg av effektivitet og legitimitet. Dette kan bare oppnås ved god kommunikasjon, godt samarbeid og en felles forståelse av hva som skal gjøres. Prosjektteorien viser til at dette er viktig og utgangspunktet er igjen planleggingsfasen som skal gi en felles forståelse for hva som skal oppnås i prosjektet. Ved ikke å ha et klart mål og en felles forståelse, risikeres at det blir mye syensing og det kan bli vanskelig å bli enige. Prosjektteorien kan ikke i seg selv bidra til bedre samarbeid og kommunikasjon, men ved å skape en felles forståelse gjennom et godt forarbeid er grunnlaget for et godt samarbeid lagt.

Jessens modell viser til at i gjennomføringsfasen bør det gjennomføres delkontroller, også kalt enkel kontroll, der virksomheten ser på fremgang i prosjektet i forhold til oppsatte planer/Gantt- diagram. Er det frister som må flyttes på og er arbeidsoppgaver utført som planlagt. God prosjektkontroll tar sikte på å forebygge at feil eller uheldige avvik oppstår. Jo tidligere avvik avdekkes, jo enklere er det å korrigere og iverksette enkle styringstiltak.

Virksomhet A gikk tilbake i søkerbunken, hvis de ikke var fornøyde med kandidatene de hadde valgt ut i første runde; *«noen ganger treffer vi utrolig bra og andre ganger må vi tilbake i bunken å lete litt mer»*. Det viser at de foretar enkel kontroll og enkel styring, de avdekker et avvik, og går tilbake og korrigerer i forhold til et ønsket mål.

Våre informanter hadde ingen tidsfrister i denne fasen, men informant A viste til *«jeg har jo noen som forventer at jeg gjør dette veldig fort»*. Begge informantene ga uttrykk for at de var effektive i denne fasen, de fikk gjort alle oppgavene. Gantt-diagram vil kunne visualisert denne fasen både for de som arbeider med ansettelsen, men også gitt en god oversikt for interessentene.

#### **4.8 Oppfølging av nyansatte**

Gode rutiner i forbindelse med introduksjon og opplæring av nye medarbeidere kan avdekke feilansettelser eller forhindre at en feilansettelse utvikler seg (Øhrn 2010). Det tar ofte lang tid før de nyansatte blir kjent med arbeidsoppgavene og utfører disse på en effektiv måte. Perioden kan gjøres kortere ved å utnytte den kunnskapen som virksomheten har opparbeidet seg gjennom et godt rekrutteringsarbeid (Skorstad 2012).

Vi ser på oppfølgingsfasen, sammen med jobbanalysen, som de viktigste i hele prosessen og spurte om *hvordan følger dere opp nyansatte og brukes stillingsbeskrivelsen aktivt i denne fasen?*

Her la begge informantene frem svar som tilsa at det var noe de så på som viktig.

A: *«(...)må alle igjennom (...) på mi avdeling, i staben (...) generelle ting, vi lager en perm til alle nyansatte, der brann- og sikkerhetsinstruks, taushetsplikt (...) altså alle de*

*formaltingene. Så går vi gjennom personalreglementet, hilserunde (...) to faddere (...) skulder til skulderopplæring (...) satt opp opplæringsplan» Videre bekreftet hun at de brukte stillingsbeskrivelsen aktivt i opplæringen.*

*B: «Da har vi nå fått fadderordninger på hver avdeling, så da er det opp til fadderens din og nærmeste leder eller den som blir utpekt til å ivareta den, til og sette den inn i jobben(...) fadderens skal ta de med til lunsj hver dag, inkludere de i arbeidsmiljøet, og eller skal nærmeste leder eller de som er satt til det, sett vedkommende inn i de arbeidsoppgavene som skal gjøres»* I tillegg hadde de en felles opplæringsuke som ble gjennomført ved behov, ca to ganger i året. Her møtes alle nyansatte fra samtlige avdelinger og sammen får de opplæring om selskapets historie, grunnleggende verdier og de ulike avdelingenes arbeids- og ansvarsområder. Fadderordningen var nylig kommet på plass og virksomheten la veldig stor vekt på psykososial integrering i arbeidsmiljøet. B hadde planer om å begynne å bruke stillingsbeskrivelsen/instruksen i opplæringen så snart den var på plass. A hadde mer formalisert og dokumenterte rutiner for opplæring, mens B la det opp til hver enkelt avdelingsleder, som fikk ansvar for opplæringen av nyansatt.

Begge virksomhetene hadde øremerkede personer den nyansatte kunne henvende seg til og som bidrar til at den nyansatte skal føle seg ivaretatt og velkommen på arbeidsplassen. A tilpasset opplæringen til hvilken kompetanse den nyansatte hadde fra før; *« noen kommer fra en jobb som gjør de bare kan hoppe inn rett i stillingen (...) da hopper vi over den biten. Så da får de bare opplæring på det faget de skal jobbe innenfor»*. Det viser at de tar hensyn til den informasjonen de har opparbeidet seg gjennom ansettelsesprosessen i forhold til kompetansen kandidaten har. Dette er ofte noe det slurves med i følge Skorstad(2012).

Kompetansevurderingen i prosessen skal ha gitt virksomheten en oversikt over kandidatens styrker og svakheter som det kan bygges videre på i oppstartsperioden (Skorstad 2012). B virker ikke til å ha spesielle planer for opplæring og faren er at den nyansatte ikke får tilrettelagt for personlig utvikling ut ifra hans forutsetninger (ibid).

#### **4.8.1 Utnyttelse av prøvetid**

For å få utnyttet prøvetiden er det en forutsetning at arbeidsgiver gir arbeidstakeren nødvendig og tilstrekkelig opplæring og veiledning (Sjødal 2011).

Da vi stilte spørsmål om *hvordan dere utnytter prøvetiden og vurderer dere muligheten for oppsigelse hvis dere ikke er 100 % fornøyd?*

A: « *Jeg skulle ønske jeg kunne si vi er veldig flinke på det, men der har vi nok sikkert en vei å gå (...) det er veldig sjelden vi ansetter folk i faste stillinger. Det skjer det har det gjort og da må vi selvfølgelig passe bedre på. Og da sånn i en ideell verden, skal de følges opp etter tre uker og så er det oppfølgingspunkt etter to måneder(...)*» A viste til at de ofte tok inn arbeidstakere i vikariat først «*og da vurderer vi jo de i vikariatsperioden så at når de eventuelt søker og får ei fast stilling, da er jo prøvetiden gått, da ansetter vi dem uten prøvetid*». De brukte vikariatene til en slags prøvetid og hvis disse arbeidstakerne fikk fast stilling ansatte de dem uten prøvetid. Vi kan si at A hadde større mulighet til å avslutte arbeidsforholdene/ vikariatene ved å gjøre det på denne måten. Hvis vikariatet var utløpt trenger de ikke gå til oppsigelse hvis en arbeidstaker ikke fungerte i stillingen slik de måtte ha gjort i en prøvetidsperiode.

B: «*Ja. Vi har samtaler hver tredje, først etter to uker, etter en måned, etter tre måneder og seks måneder. Og da skriftliggjøres det (...) vi har en egen mal på dem*» Her har B grundige rutiner som blir dokumentert skriftlig, men hun hadde ikke vært borti å si opp personer i prøvetiden (ref. spørsmål om feilansettelser). Dette er helt i henhold til hva som er anbefalt i teori hvor de vil kunne ha dokumentasjon på plass hvis de går til oppsigelse (Sjødal 2011).

Ingen av virksomheten hadde noen form for gradering av måloppnåelse, A viste bare til at de er fornøyd eller ikke fornøyd (og de hadde som tidligere nevnt ofte arbeidstakere i vikariat før de ble fast ansatt og hadde utvidet informasjon før personen ble ansatt). B viste til rutinene for oppfølging av nyansatte, med samtaler som ble dokumentert og lagt i personalmappen. På samme måte som A tyder dette på at de er fornøyd eller ikke fornøyd.

#### **4.8.2 Prosjektteori**

Begge informantene har fastsatte planer for oppfølgingen av nyansatte. Virksomhet A har mer formaliserte oppfølgingsplaner enn virksomhet B. Når det gjaldt prøvetid, hadde ingen av informantene sagt opp nyansatte som var i prøvetid, men begge hadde rutiner for å følge opp og dokumentere prøvetiden. Her har begge virksomhetene sine rutiner og har struktur på sitt oppfølgingsarbeid.



Prosjektteorien betegner oppfølgingsfasen som svært viktig. Her ser prosjektlederen på om målet ble nådd i henhold til formålet og målet satt ved prosjektstart.

Våre informanter hadde ikke klare mål for konkret hvilken kompetanse de ønsket og det vil da være vanskelig å vurdere om målet er nådd uten å ha noe å sammenligne med. Igjen kommer viktigheten av god planlegging inn, ved at jobbanalysen mangler er det vanskelig å se om målet er nådd 100 %. Begge informantene har ikke sagt opp ansatte etter prøvetid, men er de da 100 % fornøyde, eller bare fornøyd med at nyansatte fungerer i stillingen. Det blir vanskelig å si noe om grad av måloppnåelse når du ikke har noe å sammenligne med.

Bruk av Gantt- diagram kan bidra med struktur i opplæringen. Ved å ha klare tidsfrister og milepæler på hva den nyansatte skal igjennom av opplæringstiltak og informasjon, både av generell art og mer spesifikk om arbeidsoppgaver, vil det skape forutsigbarhet for den nyansatte og virksomheten. Virksomheten ser når de må avsette ressurser til opplæring og kan planlegge ut fra dette. Det vil gi en god oversikt og ved å bruke milepæler kan virksomheten til enhver tid se hvor langt den nyansatte skal være kommet i opplæringen.

#### **4.9 Evaluering av prosessen**

Kontinuerlig evaluering av virksomhetens arbeid med rekruttering er av stor betydning (Grimlø 2006). Det overordnede formålet med evalueringen er å lære slik at virksomheten tilegner seg ny kunnskap og neste gang gjør en enda bedre jobb, eller utvikler bedre prosesser (Jacobsen og Thorsvik 2011).

Vi spurte om *hvordan evalueres ansettelsesprosessen og gjøres dette fast?*

A: *«Nei. Vi har snakket om at det skal evalueres fast, men ikke kommet så langt»*

B: *«Vi gjør jo ikke det fast egentlig».*

Ingen av informantene hadde noen form for evaluering av prosessen ifølge de svarene vi fikk, men da vi videre spurte om *de evaluerte delprosessene fortløpende, og om evalueringen noen gang hadde medført endringer i prosessen*, fikk vi bekreftelse på at A delvis gjorde dette:

A: «Men det har vært mest på hvordan vi er på intervjuet, er det noe vi kan gjøre annerledes, var det feil at jeg stilte det spørsmålet (...) hva var det som ble feil?» og videre om evaluering: «vi gjør jo det, men jeg kan ikke si at det ligger en storstilt plan bak det. Det blir mer som en del av det vi gjør (...) tar det opp på ledermøtet (...)». Virksomheten har ikke noen systematisk evaluering, men viser til at de for eksempel etter ett intervju kan gå sammen og diskutere om hvordan intervjuet ble gjennomført; «(...) at vi mangler noen spørsmål (...) kan vi skrive det om...» Dette viser til at de kan ta lærdom og endre rutiner etter evalueringen. I tillegg har de snakket om å få til ei fast evaluering av hele prosessen, så de har et potensial til å få gode rutiner på plass.

B svarte: «Nei». B har ingen rutiner på evaluering, og spørsmålet blir om de er så fornøyde med egen prosess at de ser det som unødvendig å evaluere den? Det kan være at de tilpasser seg og endrer smått på prosessen ubevisst, uten at det er satt ord på dette.

#### **4.9.1 Prosjektteori**

Ingen av våre virksomheter evaluerer hele ansettelsesprosessen i etterkant. Virksomhet A snakket om å få til en slags sluttevaluering, men per nå evaluerte de bare spørsmålene i intervjuene hvis de opplevde at kandidater reagerte på spørsmålstillingen.

Ved å ikke evaluere arbeid som er gjort i forbindelse med ansettelsen er det vanskelig å ta lærdom og eventuelt forbedre prosessen.

Prosjektteorien kan her bidra med å lage en struktur for evaluering. Ved å utføre delkontroller i de enkelte fasene av en ansettelse kan prosjektleder få en bedre innsikt i forbedringspotensialer i prosessen. I prosjektarbeid er det vanlig å skrive prosjektrapporter og prosjektdagbøker som beskriver fremdriften i prosjektet. Ved å ha gode rapporter på fremdrift og resultatoppnåelse vil det synliggjøre hvor eventuelle forbedringspotensialer ligger.

Jessen (2013) sier at når prosjektet er avsluttet er det viktig å få frem om prosjektet var vellykket og hva prosjektgruppen har lært i prosjektet. I dette arbeidet er det en selvfølge at alle deltakerne i prosjektarbeidet får bidra. Denne fasen i prosjektet betegner Jessen som postevaluering. Poenget er å se hvilke forhold som bidro til prosjektets eventuelle suksess og

hvilke forhold som eventuelt motvirket suksess. Her er muligheten for å høste erfaringer og dermed lære svært gode, inntrykk og dataene er ferske og all data som samles inn, vil kunne vurderes med bakgrunn i del- og hovedresultater som er fremkommet. Hensikten er at organisasjonen tar lærdom og at denne blir internalisert. På den måten vil virksomheten ikke være avhengig av enkeltpersoner for å gjennomføre liknende prosjekt.

Ved å skrive loggbok i en ansettelsesprosess vil de involverte i en evaluering kunne gå tilbake å diskutere hva som fungerte godt og eventuelt mindre godt i prosessen. Deltakerne kan i samråd komme frem til nye rutiner og fremgangsmåter for å prøve bedre prosessen. Det er viktig at disse rutine blir internalisert i virksomheten.

#### ***4.10 Informantenes vurdering av egen ansettelsesprosess***

Vi har gått gjennom teori om ansettelser som viser til at jobbanalysen og oppfølging er de viktigste fasene i en ansettelsesprosess og ville ha svar på *hva mener dere er det viktigste i hele ansettelsesprosessen, som avgjør hvor vellykket ansettelsen blir?*

A: *«Ja det var ikke et lite spørsmål! Ja, det er jo intervjuet. Det er intervjuet».*

B: *«Det ene er hvordan vi presenterer selskapet (...) renomme og ettermæle (...) at alle blir godt ivaretatt, og at vi er ryddige og profesjonelle i intervjurundene (...) og at vi har gode referanser vi kan bruke».*

Begge informantene synes intervjuet er viktigst, B synes også referansene teller med og legger vekt på bedriftens omdømme i hele prosessen. Her svarer informantene ikke i samsvar med gjeldende teori, som sier at intervjuet ikke er til å stole på alene. Det typiske jobbintervjuet er lite egnet til å fortelle om en jobbsøkers fremtidige prestasjoner hos virksomheten. Samtidig kan intervjuet bygge gjensidige relasjoner mellom arbeidsgiver og kandidat, markedsføre virksomheten og vurdere hvorvidt virksomhet og kandidat passer sammen (Skorstad 2012).

I begge virksomhetene er det viktig hvordan kandidaten er som person og spesielt i B at han passer inn i virksomhetens arbeidsmiljø: *«det er jo det hvordan passer disse menneskene sammen, det er veldig viktig for oss».* De er da helt avhengige av intervjuene for å få frem

denne informasjonen om kandidaten. Begge informantene bruker magefølelse i utvelgelsen, og dette har fungert godt for dem. Dette kan dog være en fallgrube i henhold til forskning på området som sier at intuisjon og magefølelse gir tilfeldig resultat fordi det baseres på skjønn (ibid).

Det er verdt å merke seg at B legger såpass mye vekt på bedriftens omdømme og at alle kandidatene skal bli godt ivaretatt. Dette bidrar til at de fremstår som ryddig og profesjonell og virker positivt inn på de som ikke får tilbud om jobb. Igjen kan dette bidra til å styrke bedriftens omdømme og dens attraktivitet som arbeidsgiver.

Etter alle innledende spørsmål om hva og hvordan de gjennomførte ansettelsene, fant vi det interessant å høre *hvordan de selv synes ansettelsesprosessen fungerer*:

A: «Jeg synes det stort sett fungerer bra! Jeg synes det er greit at vi er flere med som kan vurdere (...) de ansattes representant er med (...) åpen diskusjon om kandidater (...) folk som er med i prosessen du føler du kan stole på». A legger veldig stor vekt på at flere er med i prosessen og spesielt at representantene for de ansatte er med i diskusjonene. Dette kan bidra til å sikre at den personen som ansettes kan passe inn i eksisterende arbeidsmiljø.

B: «Jeg synes det fungerer godt»

Videre ved spørsmål om *de mener de har god struktur i prosessen* fikk vi bekræftende svar fra begge:

A: «Ja, det mener jeg. Struktur det har vi!»

B: «Ja, det er det. Det eneste er dette med personlighetstester (...) ønskelig».

Begge synes de hadde gode ansettelsesprosesser, og ga inntrykk av at de visste hva de holdt på med. Begge informantene hadde gjennomført en god del ansettelsene de siste åra, og de har funnet kandidater som de har vært fornøyd med, så en kan jo si at de har rett i ansettelsesprosessene deres har fungert. Iversen (2012) viser til at det er riktig at du blir tryggere i rollen som rekrutterer med erfaring, men det er like vel en fare for at du fortsetter med å gjøre de samme feilene hele tiden. Kan det være at dette har skjedd med våre

informanter? De er veldig trygge i sine roller og gir klart uttrykk for at de kan det de holder på med, samtidig som de ofte bruker magesfølelse i sine utvelgelser.

Vi spurte tidlig i intervjuet *om virksomhetene brukte å opprette hver ansettelse som et prosjekt?* Her svarte både A og B nei.

Da vi i slutten av intervjuet spurte *om de kjente til prosjektteori og om det kunne være aktuelt å bruke prosjektteori for å effektivisere ansettelsesprosessen?* Svarte begge nei igjen, men A kom senere fram til at de til dels fulgte prosjektteori;

*«(...) men vi er så lite teoretisk. Vi er veldig praktisk (...) nei, man har ikke teori bak praksisen (...) når du har holdt med en ting ei stund, så blir det bare noe du gjør. Man tenker ikke over at det er en analyse, eller at det er noe strategi bak det. For her gjør man bare ting fortløpende».*

Dette samsvarer med inntrykkene vi satt igjen med etter vår undersøkelse, A hadde en høvelig fast struktur og som en statlig virksomhet hadde de formalkrav i prosessen de måtte følge. Vi så også at begge virksomhetene hadde liten teori bak sin praksis og dermed et forbedringspotensial.

#### **4.10.1 Prosjektteori**

Begge virksomhetene er fornøyde med egen ansettelsesprosess. Dette er informantenes egen vurdering på egne prosesser.

Virksomhet A mener de til dels følger prosjektteorien i praksis, ved at de har god struktur på prosessen.

Vi observerte og fikk inntrykk av at begge våre informanter var svært kompetente og flinke i sitt arbeid. Derimot ved å ikke ha formalisert prosessen, er de avhengige av at de samme personene leder ansettelsesprosessene, da det ikke sikres erfaringsoverføring i form av skriftlige rutiner, prosedyrer og evalueringer.

## 5.0 Konklusjon

Vi vil her forsøke å trekke konklusjoner basert på vår gjennomgang av teori og våre forskningsresultater. Vi vil ta for oss hvert enkelt forskningsspørsmål og vi vil så se dette opp mot vår problemstilling. Til sist vil vi komme med forslag til videre forskning.

### ***5.1 I hvilken grad foreligger det analyser og prosesser forut for en (ny)ansettelse i en virksomhet?***

Vår gjennomgang av teori om ansettelser viser til at virksomheter bør ha utarbeidet en kompetansestrategi, som er en overordnet strategi, basert på systematiske krav- og behovsanalyser og at arbeidet med strategien er langsiktig, målorientert og systematisk.

*«En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse» (Lai 2013: 31).*

Når virksomheten har en kompetansestrategi, vil det bidra til en oversikt som viser hvilken kompetanse som er nødvendig for å nå virksomhetens mål.

I vår undersøkelse fant vi at begge virksomhetene hadde kompetansestrategier. En virksomhet hadde kompetanseplaner gitt fra høyere hold og den andre virksomheten hadde utarbeidet kompetansestrategi, men ikke tatt denne i bruk.

Videre viser teorien til at det første virksomheten bør gjøre når den skal ansette nye medarbeidere, er å gjennomføre en jobbanalyse. Jobbanalysen bygger på virksomhetens kompetansestrategi og skal gi en god oversikt over de mest sentrale kriterier for en stilling.

Forskning viser til at de færreste virksomheter utfører en grundig kartlegging før selve rekrutteringsprosessen, og at virksomheten i for liten grad forstår hva stillingen går ut på (Dale 2014). Dette samsvarer med de funn vi avdekket i vår undersøkelse.

Begge våre virksomheter hadde nyansettelser opp til diskusjon på ledermøter og med ansatte, men ingen hadde formalisert denne prosessen. Den ene av våre virksomheter vektla

økonomiske vurderinger som en form for analyse før ansettelse. Ingen av våre virksomheter kan sies å gjennomføre grundige jobbanalyser i forkant av en ansettelsesprosess. Av den grunn utarbeidet de heller ikke klare stillingskriterier. Teorien tilsier at de løper en stor risiko for feilansettelser. Ved å ikke gjennomføre en grundig jobbanalyse, vil det kunne medføre følgefeil senere i ansettelsesprosessen, når en skal vurdere hvilken kandidat som er best egnet. Hvis en ikke vet hva en vil ha- hvordan skal en finne det?

## ***5.2 Hvordan følger virksomhetene opp sine nyansatte?***

Gode rutiner for opplæring av nyansatte kan være avgjørende for hvor vellykket ansettelsen blir. Svikt i denne fasen kan avdekke en feilansettelse eller bidra til at en feilansettelse utvikler seg (Øhrn 2010).

Ved at virksomheten ikke har standardiserte opplæringsplaner kan de risikere at kandidaten ikke får all den opplæring han trenger, og det kan ta lengre tid før han blir kjent med arbeidsoppgavene og utfører disse på en effektiv måte. I verste fall kan manglende oppfølging føre til at en ansettelse blir en feilansettelse.

Våre funn viser at virksomhetene har planer for oppfølging av nyansatte. Virksomhet A har mer formaliserte rutiner enn virksomhet B. A så på hvilken kompetanse kandidaten hadde fra før og brukte stillingsbeskrivelsen i opplæringen. De hadde opplæringsperm til hver enkelt nyansatt og eget opplegg alle nyansatte skulle igjennom. Virksomhet B hadde ikke faste opplæringsplaner, men ga ansvaret til avdelingsledere. De hadde planer om å bruke stillingsbeskrivelsen i fremtiden. B hadde faste oppfølgingssamtaler med de nyansatte, og fikk her frem forventninger fra både arbeidsgiver og arbeidstaker. Begge virksomhetene hadde fadderordninger for nyansatte.

Her ser vi at våre virksomheter vektlegger oppfølging av nyansatte og har gode rutiner på dette området.

## ***5.3 I hvilken grad sikres evaluering av delprosessene, og erfaringsoverføring i forbindelse med ansettelsesprosessen?***

Kontinuerlig evaluering av virksomhetens arbeid med rekruttering er av stor betydning, og det overordnede formålet er å lære slik at virksomheten utvikler bedre prosesser. Ved å evaluere

delprosessene, kan en også gå tilbake og rette opp avvik som avdekkes underveis i ansettelsen.

Ingen av våre virksomheter hadde noen fast evaluering av delprosessene i en ansettelse, det være seg planlegging, søksfase, utvelgelse eller oppfølging. Begge virksomhetene hadde evaluert hvor det lønte seg å søke etter nye medarbeidere. Dette var i hovedsak for å spare kostnader. Virksomhet A evaluerte til tider spørsmålene i intervjuguiden, og hadde snakket om å evaluere ansettelsesprosessen fast, men ikke kommet i gang med dette.

Vi så at våre virksomheter hadde liten til ingen grad av evaluering av delprosessene. Ved å ikke evaluere prosessen, vil virksomheten gå glipp av erfaringsoverføring og dermed organisatorisk læring. Ansettelsesprosessene blir veldig personavhengig, ved at enkeltmennesker sitter med denne kompetansen. De samme feilene kan da begås om og om igjen og virksomheten vil i tillegg kunne miste denne kompetansen hvis disse personene slutter.

#### ***5.4 I hvilken grad kan bruk av prosjektteori bidra til å forbedre ansettelsesprosesser i virksomheter?***

Ansettelsesteori viser til at rekruttering er en omfattende prosess, som krever stor innsats av de som skal gjennomføre arbeidet. Kunnskaper om alle sider ved rekruttering er avgjørende for hvor gode ansettelsene blir.

I en ansettelsesprosess er det styrende for utfallet at det gjennomføres gode jobbanalyser og at videre beslutninger blir tatt på bakgrunn av denne. Det bør avsettes god nok tid og ressurser i alle fasene, både planleggingsfase, søksfase, utvelgelsesfase og oppfølgingsfase. Ved å følge teorien bør grunnlaget være tilstede for å få gode og vellykkete ansettelsesprosesser.

Vi ser at bruk av prosjektteori kan bidra til å få en mer strukturert ansettelsesprosess. Hvis virksomheten ser på en ansettelse som et prosjekt og bruker en prosjektteoretisk tilnærming på selve ansettelsesprosessen, vil de kunne oppnå noen gevinster.

Det første er at prosjekt gir god styring på tid og ressurser. I vår gjennomgang av teori om ansettelse ser vi at det har vært lite fokus på tid og tidsstyring. Ved bruk av Gantt- diagram



kan hele ansettelsen settes opp i form av aktiviteter og milepæler for leveranser. Det å sette opp hele prosessen i et slikt diagram, tvinger virksomheten til å planlegge bruken av tid og ressurser. Videre fører dette til en bedre struktur, ved at virksomheten hele tiden ser hvor langt prosessen er kommet og hva som gjenstår. Gantt- diagrammet kan også bidra til at virksomheten får naturlige evalueringspunkt i forhold til milepæler som er satt. Hvis milepælene ikke blir nådd til tidsfristen, blir det naturlig å se på hva som forhindret dette.

Det andre prosjektteorien kan bidra med er den kontinuerlige evalueringen av delprosessene som styringssløyfa viser til. Dette er en fast aktivitet i prosjektteorien. Ved å evaluere alle fasene i en ansettelse fast vil det kunne bidra til forbedrede delprosesser hver for seg og fremme organisatorisk læring. I tillegg vil det kunne kvalitetssikre prosessen, slik at de som gjennomfører den kan gå tilbake og se hva som ble gjort, og eventuelt korrigere forhold virksomheten ikke er fornøyd med.

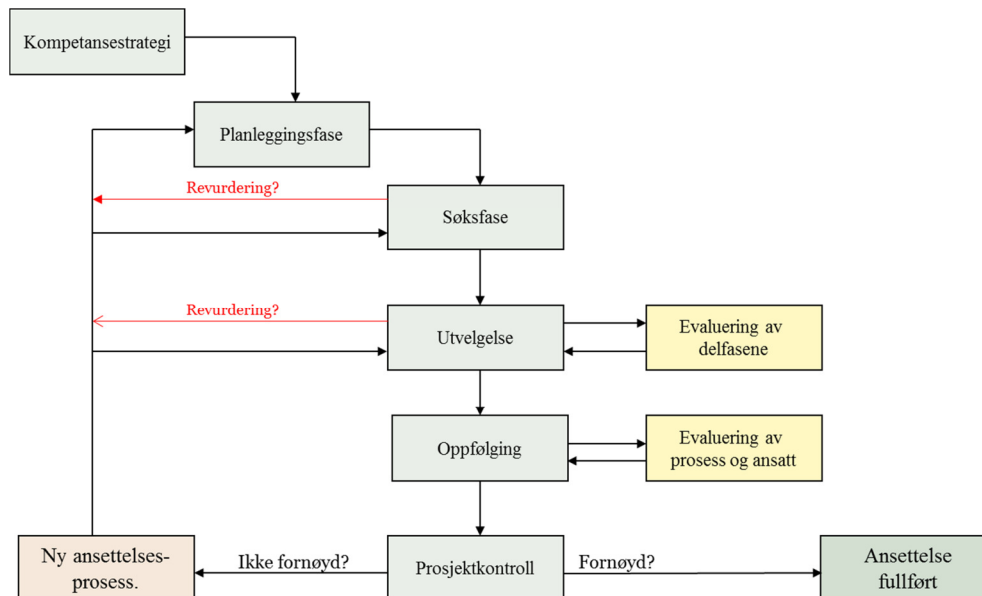
Det tredje er at prosjektteorien ved Jessens modell vil bidra til en postevaluering av prosjektet, altså at hele ansettelsesprosessen og resultatet evalueres fast. Dette vil igjen kunne bidra til kvalitetssikring og økt organisatorisk læring i virksomheten.

Samtidig som vi ser at prosjektteori kan hjelpe med å få en bedre struktur på ansettelsesprosessene, hjelpe til med å fremme fokus på delprosessene og evaluering, ser vi at prosjektteori i liten grad kan bidra med å forbedre kvaliteten på ansettelser. Ingen implementert prosess eller prosedyre kan forsikre en virksomhet mot at ansatte ikke gjør jobben sin. Ansatte kan blant annet ha manglende kunnskap eller velge å ikke følge prosedyrer.

Vi mener at selv om virksomheter er flinke i ansettelsesprosesser, vil bruk av prosjektteori i stor grad kunne bidra til bedre struktur og økt organisatorisk læring. Prosjektteoretiske metoder må da implementeres i virksomhetens ansettelsesprosedyrer. Videre er forutsetningen at rekrutteringsansvarlige får god opplæring i bruk av ansettelsesprosedyrene og at de brukes fullt ut.

Med bakgrunn i undersøkelsen vår, har vi laget en modell for en ansettelsesprosess basert på Jessens forenklede metodeverktøy for prosjekt, se figur 13. Modellen viser fasene og evalueringspunkt i en ansettelse, og vi mener denne gir en god oversikt over prosessen i

forhold til ansettelser. I de forskjellige fasene kan virksomhetene, i større eller mindre grad, benytte prosjektteoretiske metoder som nevnt i drøftingen for å forbedre ansettelsesprosessen.



Figur 13 Modell for ansettelsesprosess

## 5.5 Forslag til videre forskning

I vår undersøkelse la begge informantene stor vekt på magefølelse i utvelgelsen av kandidater, og ingen hadde store erfaringer med feilansettelser. Teori om ansettelser fraråder bruk av magefølelse i ansettelser. Vi tenker det kunne være interessant å se på om det er hensiktsmessig å bruke magefølelse når det gjelder ansettelser i stillinger der virksomheter vektlegger personlige egenskaper og den nyansatte skal arbeide tett opp mot og med andre mennesker? Eller har våre informanter vært heldige i sine vurderinger?

## 6.0 Litteraturliste

- Andersen, E. S. (2011). *Prosjektledelse – et organisasjonsperspektiv*. NKI Forlaget
- Andersen, E. S, K. V. Grude og T. Haug (2012). *Målrettet prosjektstyring*. NKI Forlag
- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Lastet ned 03.11.2014, fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=Arbeidsmilj%C3%B8loven>
- Dale, S. (2014). *Veien til en bedre rekrutteringsprosess*. Scandinavian journal of organizational psychology, juni 2014.
- Dale-Olsen, H. (2015). *Norsk arbeidsliv i turbulente tider*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Fredriksen, J. I. og Ø. Sørebo (2013). *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*. Lastet ned 03.11.2014, fra: <http://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>
- Grimsø, R. E.(2006). *Personaladministrasjon*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Grimsø, R. E.(2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Ilgen, D. R. (1994). *Jobs and roles: Accepting and coping with the changing structure of organizations*. Fra M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris (Red.), *Personnel selection and classification*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Iversen, O. I. (2012). *Jakten på de beste*. Lastet ned 09.01.2015, fra: [www.bi.no/bizreview/artikler/jakten-pa-de-beste/](http://www.bi.no/bizreview/artikler/jakten-pa-de-beste/)

- Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. og J. Thorsvik (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
- Jessen, S. A. (2007). *Utvikling innen faget prosjektledelse*. Lastet ned 03.04.2014, fra <http://www.magma.no/utviklingen-innen-faget-prosjektledelse>
- Jessen, S. A. (2013). *Prosjektadministrative metoder*. Gyldendal akademisk.
- Johannessen, A., L. Christoffersen og P. A. Tufta (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag.
- Kaspersen, L. (2014). *Så mye koster en feilansettelse*. Lastet ned 28.12.2014 fra: <http://www.dn.no/karriere/2009/12/22/sa-mye-koster-en-feilansettelse>
- Lai, L. (2004). *Strategisk Kompetansestyring*. Fagbokforlaget
- Lai, L. (2013). *Strategisk Kompetanseledelse*. Fagbokforlaget
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. Universitetsforlaget
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk Kompetanseledelse*. Universitetsforlaget.
- PAMA, 2011. *Proffice•Arbeids•Markeds•Analyse, rapport nr 13 – mai 2011*. Lastet ned 3.11.2014 fra: [https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama\\_13\\_feilansettelser\\_2011.pdf](https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama_13_feilansettelser_2011.pdf)
- Polyhart, R. E. (2006). *Staffing in the 21th century: new challenges and strategic opportunities*. Journal of management, desember 2006.

- Pulakos, E. D., N. Schmitt, D. Whitney og M. Smith (1996) *Individual differences in interviewer ratings: The impact of standardization, consensus discussion and sampling error of the validity of the structured interview*. Personnel Psychology, 49, 85-102.
- Roos, G., G. V. Krogh og J. R. (2010). *Strategi – en innføring*. Fagbokforlaget.
- Sjødal, M. C. (2011). *Prøvetid – muligheter og bergrensninger*. Lastet ned 15.01.2015 fra: <http://www.magma.no/provetid-muligheter-og-begrensninger>
- Skarsgård, M. L. (2014). *Slik unngår du svindyre feilansettelser*. Lastet ned 10.01.2015 fra: <http://www.hegnar.no/okonomi/artikkel504559.ece>
- Skorstad, E. (2008) *Rett person på rett plass*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Skorstad, E. (2012) *Rett person på rett plass*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Strack, R., J-M. Caye, C. von der Linden, H. Quiros og P. Haen (2012) *From Capability to Profitability*. BCG og WFPMA. Lastet ned 03.11.2014 fra: [http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Sept12/BCG\\_From\\_Capability\\_to\\_Profitability\\_Jul\\_2012.pdf](http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Sept12/BCG_From_Capability_to_Profitability_Jul_2012.pdf)
- Tørisen, P-E. (2001) *Unngå hodeløs rekruttering!* Get-a-head.com
- Westhagen, H., O. Faafeng, K. G. Hof, T. Kjeldsen og E. Røyne (2008) *Prosjektarbeid, utvikling- og endringskompetanse*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Øhrn, H. (2010). *Introduksjonsprogrammer og opplæring av nyansatte*. Lastet ned 12.02.2015 fra: <http://www.hrnorge.no/blog/introduksjonsprogrammer-og-opplaering-av-nyansatte/>
- Øhrn, H. (2011). *Problemer med feilansettelser*. Lastet ned 03.11.2014 fra: <http://www.hrnorge.no/blog/problemer-med-feilansettelser/>

- Øhrn, H. (2012). *Evaluering av rekrutteringsprosessen*. Lastet ned 03.11.2014 fra:  
<http://www.hrnorge.no/blog/evaluering-av-rekrutteringsprosessen/>

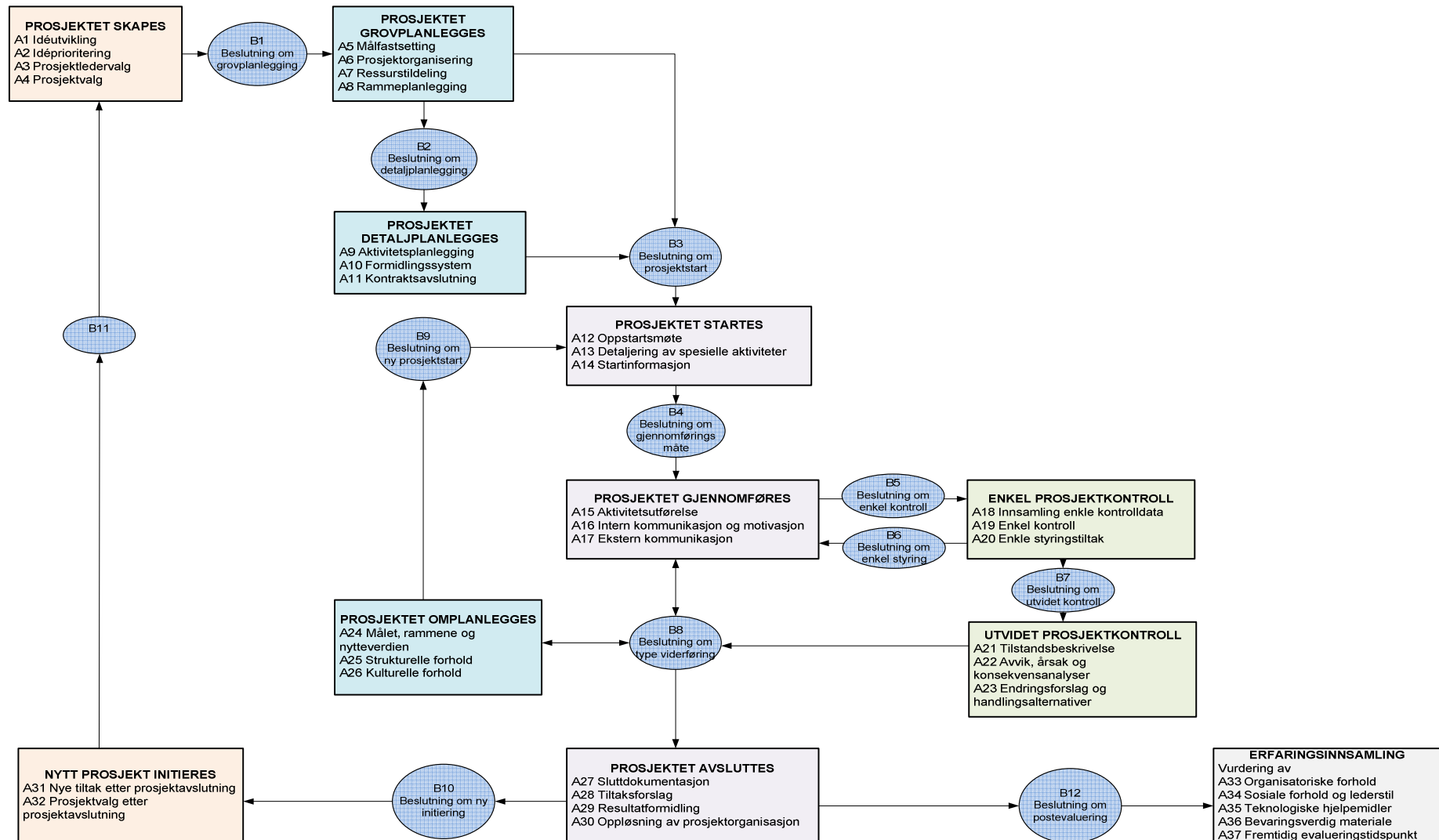
**FORPLANLEGGING**

**PLANLEGGING**

**GJENNOMFØRING**

**KONTROLL**

**ETTERKONTROLL**



Vedlegg A

(Jessen 2013: Bilag C)

## Vedlegg B

### Intervjuguide

1. Hvor mange ansettelse har dere i gjennomsnitt per år?
  - a. På hvilket utdanningsnivå er rekrutteringsutfordringene størst?
2. Hvordan skaffer bedriften seg vanligvis kompetanse?
  - a. Er det mye internt opprykk/omflytting?
  - b. Ved ekstern annonsering - Hvor annonserer dere oftest etter nye medarbeidere? (Facebook, LinkedIn)
  - c. Bruker dere direkte oppsøk av kandidater?
3. Bruker dere eksterne konsulenter i rekrutteringsprosessen? (Headhuntere)
  - a. Har dere evt. god/dårlig erfaringer med dette?
4. Bruker dere å opprette hver ansettelse som et eget prosjekt?
  - a. Hvis ja; hvordan jobber dere da?
5. Har dere egne prosedyrebeskrivelser for gjennomføring av ansettelse?
  - a. Hvis ja! Hvilke prosedyrer og blir de revidert og brukt? (hvis nei – hvordan gjør dere det da?)
  - b. Hvilken tidshorisont har dere på en gjennomsnittlig ansettelsesprosess?
  - c. Har dere tidsfrister på delprosessene i ansettelsen? Følges de? (Fast løp?)
6. Er det noen faste medlemmer i rekrutteringsnemnda, eller gjennomføres ansettelse alltid avdelingsvis?
7. Hvilke strategiske analyser har bedriften gjort for å avdekke sitt fremtidige kompetansebehov? (fremtiden, omrokking, ekspansjon osv.)
  - a. Har dere utarbeidet en langsiktig kompetansestrategi?
  - b. Gjennomfører og utreder dere jobbanalyser for hver enkelt stilling som skal besettes (Erstatte en som går av med ny «klone» eller en ny person med utvidet kompetanse – Mao hvorfor ansette)?
  - c. Involveres ansatte i denne prosessen?
8. Utarbeides for hver ansettelse nye stillingskriterier og stillingsbeskrivelser?
  - a. Gjenbruk av stillingsbeskrivelser/-kriterier?
9. Hva baserer dere annonseteksten på? (Standard oppsett eller jobbanalyse – dvs. generell eller spesifikk) Hvor aktiv bruk er det av stillingskriteriene?



- a. Hvor rund eller spesifikk er annonseteksten, er den spisset?(For alle eller de få spesielle)
10. Er dere generelt fornøyde med antall søkere og kvaliteten på disse?
  - a. Hender det dere må bruke andre/tredjengangs utlysning?
  - b. Gjør dere da ting annerledes - hva? (Ny jobbanalyse, stillingskriterier, annonse osv.)
11. Hva vektlegger dere mest ved utvelgelse av kandidater til videre vurdering? (Jobbanalysen – brukes den, evt. stillingsbeskrivelse/stillingskriterier?)
  - a. Erfaring vs. utdanning? Hva med bekjenskaper?
  - b. Kontrollerer dere kandidatenes CV og dokumentasjoner?
12. Hvordan gjennomføres intervjuene?
  - a. Hvor mange og hvem deltar i intervjuprosessen?
  - b. Ferdig oppsatt mal eller tilpasset den aktuelle stilling?
  - c. Hvordan brukes stillingsbeskrivelsen i intervjuet?
  - d. Benyttes andre- og tredjengangs intervju?
13. Har dere erfaring med bruk av tester?
  - a. Kunne tenkt dere å bruke tester? Hvorfor ikke?
  - b. Hvilke typer? Interne/eksterne (vha konsulenter)?
14. Case! Er det noe dere bruker?
  - a. Kunne dere tenkt å bruke case? Hvorfor ikke?
  - b. Evt. - Hvilke type case? God tid (en uke)?
15. Sjekker dere alltid referansene?
  - a. Alle referansene? Er disse til å stole på? Dvs vurdering av evt. tredjepartsopplysninger!
  - b. Benytter dere evt. andre referanser/sjekke opp personen på nett (Google)?
  - c. Dersom uklartheter avdekkes; går dere tilbake i prosessen?
16. Evner og holdninger (herunder motivasjon), ferdigheter og kunnskaper viser noe om kompetansepotensialet til en kandidat.
  - a. Hvordan avdekker dere dette i fm en rekrutteringsprosess?
  - b. Hva vektlegger dere mest i endelig utvelgelse? (stillingskriterier/-beskrivelse/magefølelse)
17. Oppfølging av nyansatte? Ordninger for evaluering og vurdering av «leveranse».

- a. Hvordan følger dere opp nyansatte? (Fadder, mentor, samtaler – utnyttes den ansattes potensiale – vurdering av progresjon – kontroll av persons kompetanse).
  - b. Brukes stillingsbeskrivelsen aktivt i forhold til opplæring og oppfølging?
18. Hvordan utnytter dere prøvetiden?
- a. Vurderer dere mulighet for oppsigelse om dere ikke er 100 % fornøyd?
19. Har dere erfaringer med feilslåtte ansettelse?
- a. Hva har evt. årsaken til dette vært?
  - b. Hva gjør dere for å redusere feilansettelser?
20. Hvordan evalueres ansettelsesprosessen?
- a. Gjøres dette fast?
  - b. Evaluerer dere delprosessene fortløpende? (analyse, annonsering, utvelgelse)
  - c. Har evalueringen noen gang medført endringer i ansettelsesprosessene?
  - d. Har dere noen form for gradering av måloppnåelse (hvor godt traff dere)?
21. Hvordan synes dere ansettelsesprosessen fungerer?
- a. I tilfelle mangel på struktur – hva tror du kunne hjelpe til med å strukturere prosessen?
  - b. Kjenner dere til prosjektteori? Vil det kunne være aktuelt å bruke for å effektivisere ansettelsesprosessen?
22. Hva mener du er det viktigste i hele ansettelsesprosessen, som avgjør hvor vellykket den blir?