

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S Masteroppgave i Human Resource Management
Navn / kandidatnr.: Hanne Sofie Halsos/ Kandidatnr 8

Rekruttering av mellomledere i finanssektor, en kvalitativ studie av rekrutteringsprosessen og dilemmaer knyttet til intern og ekstern rekruttering

Dato: 15.05.2019

Totalt antall sider: 66 (antall sider oppgave: 49)

Forord

Masteroppgaven i Human Resource Management har blitt skrevet som en avslutning på mastergraden ved Nord Universitet. Gjennom studiet har jeg lært om forskjellige aspekter rundt HR og ledelse, og det har vært både krevende og interessant på samme tid. Jeg vil takke veilederen min for gode råd og mange korreksjoner i forkant av intervjuguiden som har fått meg på rett sti når jeg har vært usikker på fremgangsmåte. Jeg setter også stor pris på universitetets veiledning rundt studiet som helhet, og det har alltid vært like positivt å komme på samlinger i Bodø. Etter denne mastergraden vil jeg forhåpentligvis være enda mer skikket til å ta på meg større personalansvar, og har fått dypere innsikt i hva faget faktisk dreier seg om. Til slutt vil jeg også takke alle informantene som stilte opp for intervju og som alle var behjelpelig i etterkant. Hadde det ikke vært for dere hadde jeg ikke fått muligheten til å belyse fagområde på samme måte, eller fått tilgang på unik informasjon som bare dere ute i feltet sitter på.

Da gjenstår det bare og si god lesing!

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Oppbygging av oppgaven.....	1
1.2 Problemstilling	1
2.0 Teori.....	2
2.1 Organisasjonsstruktur i bank	2
2.1.2 Identitet og verdiutvikling.....	3
2.2 Ledelse.....	6
2.2.1 Hva er ledelse?	6
2.2.2 Mellomledelse	7
2.3 Rekruttering og kompetanse	8
2.3.1 Jobbanalysen	9
2.3.2 Vurdering av mennesker i arbeidssammenheng - testing.....	11
2.3.3 Rekrutteringsbyrå	12
2.3.4 Turnover	12
2.3.5 Intern eller ekstern rekruttering.....	13
2.3.6 Intervju	13
2.4 Etikk og rettferdig seleksjon	14
2.5 Oppsummering.....	15
3.0 Metode.....	16
3.1 Utvalg.....	16
3.2 Metode for datainnsamling	17
3.2.1 Intervjuguide.....	18
3.2.2 Intervjusituasjon.....	18
3.2.3 Koding og transkribering	19
3.3 Reliabilitet og validitet.....	20
3.4 Etske refleksjoner.....	20
3.5 Metodiske refleksjoner	21
4.0 Analyse og datapresentasjon.....	22
4.1 Rekrutteringsprosessen	22
4.2 Rekruttering av mellomledelse	27
4.3 Intern eller ekstern rekruttering?	28
4.4 Kompetanse	31
4.5 Verdiutvikling og employer branding	33
5.0 Diskusjon	36

<i>5.1 Rekrutteringsprosessen</i>	37
<i>5.1.1 Jobbanalysen</i>	37
<i>5.1.2 Testing</i>	38
<i>5.1.3 Intervju</i>	38
<i>5.1.4 Utvelgelse og rettferdig seleksjon</i>	38
<i>5.1.4.1 Skjema</i>	39
<i>5.2 Intern eller ekstern rekruttering</i>	41
<i>5.3 Rekruttering og organisasjonskultur</i>	42
<i>5.4 Mellomledelse i bank</i>	44
<i>5.5 Rekruttering og kompetanse</i>	45
<i>6.0 Konklusjon</i>	46
<i>Referanseliste</i>	50
<i>Vedlegg 1: Intervjuguide rekrutteringsansvarlig</i>	<i>i</i>
<i>Vedlegg 2: Intervjuguide ansatt</i>	<i>iv</i>
<i>Vedlegg 3: Intervjuguide konserndirektør</i>	<i>vi</i>
<i>Vedlegg 4: Informasjonsskriv</i>	<i>viii</i>
<i>Vedlegg 5: Godkjent meldeskjema fra NSD</i>	<i>x</i>

1.0 Innledning

Masteroppgaven i Human Resource Management har jeg lagt til temaet rekruttering. Å velge riktig kandidat er noe av det viktigste en bedrift foretar seg, og feilansettelser kan koste virksomheter dyrt. Store etablerte konserner har ofte faste rutiner på dette, og det har vært veldig spennende å se hvordan ulike organisasjoner arbeider, to store og en litt mindre. Oppgaven dreier seg ikke bare om selve rekrutteringsprosessen, men den er også tilknyttet identitet, kompetanse og omdømmebygging som alle har vært sentrale emner i mastergraden. Selv om det har vært utfordrende, har det også vært veldig lærerikt og interessant og få se hvordan teorien utspiller seg i praksis. Når det kommer til rekruttering og prosessen rundt er det mange hensyn man må ta, og noe jeg har lært er at det ikke finnes noe fasitsvar på hvilken metode som er den absolutt beste. Her spiller organisatoriske faktorer inn, behov, miljø, kvalifikasjoner osv. Det alle har til felles er at alle ønsker rett person på rett plass. Jeg har intervjuet 3 finanskonserner og av bedrifts hensiktsmessige hensyn har jeg valgt å bruke andre navn på bedriftene og personene jeg har intervjuet. De tre bedriftene blir kalt Bank Nord, Bank Sør og Bank Midt. Personene jeg har intervjuet er både rekrutteringsansvarlige, konsernsjef og ansatte mellomledere. Hvem det refereres til er tydelig merket i teksten slik at det ikke skal skape noe forvirring. De to største konsernene er Bank Sør og Nord, og det litt mindre er Bank Midt.

1.1 Oppbygging av oppgaven

Oppgaven er bygd opp til å først dreie seg om teori som er relevant for problemstillingen, både innenfor rekrutteringsprosessen, ledelse og organisasjonskultur som har vært en relevant del av mastergraden i Human Resource Management. I del 3 vil jeg gjennomgå metoden som er brukt for forskningen. Deriblant metode for datainnsamling, oppbyggingen av intervjuguiden, oppgavens realitet og validitet og etiske og metodiske refleksjoner opp mot intervjuene som har blitt gjennomført. I del 4 vil jeg presentere dataene jeg har funnet gjennom den kvalitative forskningen, og i del 5 vil jeg diskutere relevante funn og knytte det opp mot teorien. Kapittel 6 er konklusjonsdelen hvor jeg vil ta frem funn som er relevante for problemstillingen. I referanselisten kan man finne litteratur som er blitt brukt og kilder som er hentet fra internett. Referanse til hvor figurene som er brukt i oppgaven er hentet fra, kan sees under hver enkelt figur.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen er satt til å dreie seg om rekruttering av kandidater til mellomlederstillinger i bank. Hvordan foregår rekrutteringsprosessen? Er det stor forskjell fra de store konsernene til de mindre? Hvilke krav stilles til disse rollene? Og i hvilken grad vektlegges intern rekruttering fremfor ekstern, og hvilken påvirkning kan det ha på organisasjonskultur og kompetanse?

Ut i fra disse spørsmålene som oppgaven dreier seg om, er hovedproblemstillingen som følger: **Hvordan foregår rekrutteringsprosessen av mellomledere i bank og på hvilken måte kan vi møte dilemmaer når det kommer til ekstern og intern rekruttering?**

2.0 Teori

I teoridelen vil jeg ta for meg relevant teori for problemstillingen. Særlig teori rundt rekrutteringsprosessen som helhet – jobbanalysen, intervju, testing, turnover, intern og ekstern rekruttering og kompetanse. Jeg vil også ta for meg teori rundt organisasjonskultur og identitet og ledelse. Særlig mellomledelse og hvordan man rekrutterer til slike stillinger. Annen teori jeg har funnet relevant er etiske hensyn når det kommer til rekruttering, og rettferdig seleksjon.

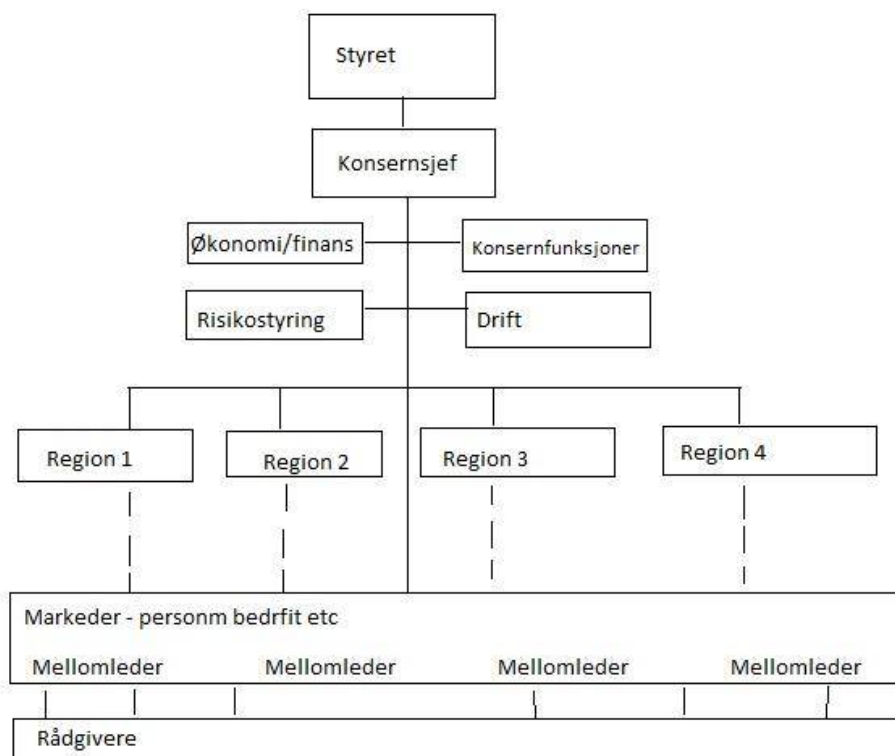
2.1 Organisasjonsstruktur i bank

Når det kommer til norske banker er de fleste komplekse organisasjoner av forskjellig størrelse med flere nivåer. I følge professoren Henry Mintzberg deles organisasjonen seg opp i ulike enheter som kategoriseres som toppledelse, mellomledelse, produksjon, teknostruktur og støttestab (https://snl.no/Henry_Mintzberg). Den operative kjernen (produksjon) vil i dette tilfellet være rådgivere på person og bedriftsmarked. Det er her kjerneoppgavene foregår gjennom rådgivning og salg. Mellomledelse er leddet mellom operativ kjerne og toppledelse, og det er disse ansatte jeg har hatt fokus på gjennom den kvalitative undersøkelsen.

Mellomlederne har varierte oppgaver, og under intervjuene var en gjenganger at de har ansvar for at avdelingen leverer resultater. De er også kontaktpersoner for lokalsamfunn og samarbeidspartnere samt oppfølging av rådgivere de har personalansvar for. I mindre banker som Bank Midt er det færre ledd i organisasjonen, og mellomledere er stillinger som blir kuttet ut. I stedet er det øverste ledelse, styret og rådgivere. I de andre to bankene Nord og Sør rapporterer mellomledere til toppledelsen, og de er en slags mellommann for rådgivere og den

øvre delen av konsernet. Støttestrukturer er HR og IT som har egne avdelinger i større konsern. I tillegg er det egne områder rundt finans, risiko og compliance – som sørger for at regler og interne retningslinjer blir overholdt.

Finanskonsern er underlagt lover og regler når det kommer til drift og tjenestene de selger. I finansforetaksloven kommer det frem retningslinjer alle finanskonsern må forholde seg til når det kommer til kapitalforvaltning, risiko, likviditetsstyring og generelt god forretningsskikk (https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2015-04-10-17/KAPITTEL_13). De har også retningslinjer og strukturer når det kommer til risikostyring, særlig i store konserner hvor markedet omfatter store kunder og markeder, og ikke bare enkeltpersoner. Det er for å sikre at hele konserner har en effektiv og hensiktsmessig prosess i alle ledd i organisasjonen. Nedenfor viser et typisk organisasjonskart for store finanskonsern:



Figur 1: Konstruert bilde av den generelle organisasjonsstrukturen i bank.

2.1.2 Identitet og verdiutvikling

Når det kommer til identitet og verdigrunnlag er det så å si forventet at alle organisasjoner forteller hvem de er og hva de står for (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 49). Særlig gjennom dagens bruk av sosiale medier og internett, er det oversiktlig og enkelt å gjøre en kort research

på organisasjoners verdigrunnlag. De fleste har egne sider og lenker med disse temaene, og på den måten er det enklere for bedrifter og forme et utseende og inntrykk slik de ønsker- ved å gjøre seg så attraktiv og positiv som mulig. Et lite paradoks når det kommer til konserner er at mange ønsker å bygge en så unik merkevare som mulig, men på en annen side ønsker man at folk skal assosiere organisasjonen med en kjent identitet, slik at publikum med en gang vet hva det dreier seg om. For eksempel ønsker bank Nord og Sør å ha en egenart og unik merkevare, men på en annen side ønsker man at folk flest skal assosiere dem med et finanskonsern, slik at det ikke skal så tvil om hva slags organisasjon de er. På den måten er det fare for å gå glipp av strategiske posisjoneringer i markedet fordi de ikke er særegne nok (Kvåle og Wæraas, 2006, s. 49-50).

Dette gjelder også Bank Midt som befinner seg mellom stor konkurranse hvor det kan være vanskelig å ta over markedsandeler mot andre solide konserner, særlig hvis de blir «en i mengden» (Kvåle og Wæraas, 2006, s.53). Innenfor bankvirksomhet har det vært store utviklinger, der man tidligere drev tradisjonell bank, har nå mange selskaper som også driver med forsikring slått seg sammen og tilbyr tjenester som ikke var mulig før. Derfor omtaler de seg ikke som banker lenger, men mer som finanskonsern. Identiteten som finanskonsern framstår på en måte mer attraktiv enn identiteten til en bank. Det kan være en utfordring for de mindre bankene, for eksempel for Bank Midt som er av mindre størrelse og derfor ikke kan tilby de samme tjenestene som større finanskonsern som for eksempel Bank Nord og Sør i dette tilfellet.

I likhet med identitet har de fleste organisasjoner, store og små et verdigrunnlag som sier noe om prinsipper og hva de ønsker å oppnå. Disse verdiene organisasjoner har skal bidra til å realisere en bestemt tilstand eller atferd (Kvåle og Wæraas, 2006, s.54). Verdier organisasjoner har kan gjøre at publikum identifiserer seg med dem og på den måten har lettere for å benytte seg av tjenestene de tilbyr. Også når det kommer til konkurranse mot andre i samme bransje, vil det være en fordel å ha definerte verdier. Det stiller de sterkere i kampen om kunder og for å overleve som organisasjon. Det kan vi se tilbake til 80-tallet, der japanske bedrifter utkonkurrerte amerikanske mye på grunn av deres organisasjonskultur, og man flyttet fokuset vekk fra bare økonomi og teknologi (Kvåle og Wæraas, 2006, s.54). Verdiutforming og styring av identitet kan i høy grad være med på å styrke merkevaren og omdømme til organisasjoner.

Når det kommer til organisasjonskultur mener vi «folks felles oppfatning eller ikke felles oppfatning og dets betydning av hva en får ut av en virksomhet» (Strand, 2007, s. 180). De fleste organisasjoner analyserer sin egen bedriftskultur og utarbeider uttrykk for hvordan de ønsker den skal være. Gjennom å definere verdier, uttrykke visjoner, retningslinjer for samarbeid og atferd innad og utad, gjøre organisasjonen gjenkjennelig og karakteristisk ved å utforme logo, slagord og andre ytre kjennetegn (Strand, 2007, s.181). Alle de tre bankene som ble intervjuet hadde utarbeidet verdier og en identitet de ønsket at folk flest skulle kjenne dem igjen i. Bank Nord's kjerneverdier var å være sentral for folk i regionen, og at de som jobbet hos dem også måtte identifisere seg med visjonen. Bank Sør var mer splittet når de fikk stilt dette spørsmålet, men svar som gikk igjen var at de ønsket å være nysgjerrig, modig og ta ansvar både for kunder og personal. Bank Midt var klarere på at de ikke hadde noen ferdig utformede visjoner, men dette var noe de jobbet med å utarbeide. Samtidig ønsket de å være en lokalbank som folk kunne komme til og som alltid er tilgjengelig for kundene.

Et dilemma når det kommer til teknologiutvikling er spørsmålet om viktigheten av relasjoner mellom mennesker. Finanskonsern og banker møter utfordringer når det kommer til effektivisering og teknologi, der mye skal foregå med roboter og over internett. På en side er det fare for at man mister de nære relasjonene til kundene. Der man tidligere kunne benytte seg av lokale banker for råd og hjelp, er det nå blitt mer sentralisert og modernisert ved at man i høyere grad bruker internett til å fylle ut lånesøknader osv. På en annen side har vi selskapet Nokia som frontet suksessen med laginnsats og utvikling av kjerneverdiene, men som på grunn av den raske teknologiske utviklingen og lite tro på smarttelefonen ikke klarte å henge med på utviklingen allikevel. Det kan derfor være vanskelig for organisasjoner som for eksempel finanskonsern å finne en gylden middelvei, der man handler ut i fra verdier, organisasjon og kultur, men også følger den teknologiske og økonomiske utviklingen som stadig endres og utvikles. Et dilemma her når det kommer til rekruttering er om den kompetansen som er behøvelig finnes fra før av, eller om man må rekruttere eksternt. I konserner som har sterke insentiver på intern rekruttering kan det da oppstå splid hvorvidt kompetansebehov eller forfremmelse av egne ansatte skal stå i fokus.

Et annet område som er viktig når vi snakker om omdømme og verdigrunnlag er «employer branding». Employer branding handler om hvordan bedrifter bygger omdømme og renomme ut i fra formidling av en selv om attraktiv arbeidsgiver. Både når det kommer til eksisterende ansatte og rekruttering av nye medarbeidere (https://snl.no/employer_branding). Dette er et

felt som er relevant både innenfor rekruttering, men også markedsføring og man kan se på det som en krysning av begge disse to feltene. Employer branding er viktig for selskaper for å tiltrekke seg attraktive søkere, men også for å sikre lavere turnover og høyere lojalitet blant ansatte. Omdømmebygging og videreformidling av identitet og kultur henger sammen med et sterkt employer branding, som også sikrer en sterkere posisjon i markedet.

2.2 Ledelse

Fokuset rundt rekruttering i denne oppgaven dreier seg om rekruttering av ledere og ledelse. For å få en bedre forståelse av hva man ser etter når man skal rekruttere ledere vil jeg gå inn på hva ledelse faktisk dreier seg om, og hvilken rolle mellomlederen har.

2.2.1 Hva er ledelse?

«Ledelse brukes både om personer som utøver ledelse, og om aktivitetene de utøver i egenskap om å være ledere» (Strand, 2007, s.17). Det er mange definisjoner av ledelse og oppgavene knyttet til ansvarsområdet varierer fra bransje til og bransje, og nivået på lederstillingen. Noe som gjelder alle ledere er ferdigheter som kommunikasjonsevne og fagkunnskap. I tillegg omtales ledere som menneskekjennere og personer som utøver bestemte former for atferd. Dette kan være hvordan ledere skal forholde seg til medarbeidere for å oppnå effektiv respons (Strand, 2007, s.19). I dag ser man ikke på ledere som personer som «bestemmer» og «beordrer», men snarere tvert imot skal oppmuntre, vise vei og ikke minst takle forandringer i konkurransepregede bransjer med hurtige endringer. Effektiv samkjøring får de ansatte til å bevege seg i riktig retninger, og motivasjon vil sørge for at ingen faller av lasset (Martinsen, 2015, s. 63). Administrasjonen planlegger prosesser og kontrollerer at målene nås, dette er viktig for at enhver leder har rutiner og retningslinjer å følge. Man kan se for seg at lederens påvirkning går slik:



Figur 2

Martinsen, 2015, s. 103.

Fokuset for personer med lederstilling vil være basert på strategi, mål og ideell kompetanse for organisasjonen. Samt forhold innad og utad, for eksempel konkurranse i markedet, markedsandeler og egen organisasjonskultur. I norske finanskonsern er det en nøye organisert og strukturert administrasjon som bistår ledere rundt dette og som sikrer kvalitet.

Mellomledere vil ikke ha like stort ansvar overordnet men mot sitt spesifikke felt og område (Martinsen, 2015, s. 270). Når det kommer til ledelse er det mange teorier man kan bruke, jeg har valgt å fokusere på transformasjonsledelse vs. Transaksjonsledelse i kapitlet om mellomledelse. Disse to teoriene gir en tydelig motpol på hvor forskjellige typer av ledelse kan være.

2.2.2 Mellomledelse

Mellomledelse i organisasjonsstrukturen til norske banker og finanskonsern er nivået mellom øvre ledelse og rådgivere. De må følge strategien og spillereglene for organisasjonen som helhet, og videreformidle de verdigrunnlagene konsernet står for. I tillegg har de rapporteringsplikt og oppfølgingsansvar for rådgivere og for markedsandelen i regionen eller området de administrerer og leder. Selv om de skal følge den overordnede strategien til organisasjonen som helhet, må de også forme en strategi for sin enhet. Hvilke mål skal vi som enhet nå, og hvilke strategier behøves for å nå disse? Mellomledere må i tillegg til å opprettholde arbeidsflyten og mål for sin enhet og organisasjonen som helhet, håndtere flyten av beslutninger begge veier (Mintzberg, 1983). Fra sine rådgivere og ansatte mellomlederen har arbeidsansvar for, og oppover i systemet. Det kan være flere ledd av ledere fra en mellomleder og opp til toppen. I store finanskonsern er det mange ledd som vi så i organisasjonsstrukturen i figur 1. Mens det i mindre banker kanskje ikke er noen mellomledere i hele tatt, men direkte link fra rådgivere og opp til banksjef. Da vil de oppgavene mellomlederen har når det kommer til region, strategi og arbeidsflyt ligge på banksjef som igjen fordeler ned til sine rådgivere. Fellestrekket for banker uansett størrelse er at de alle har en administrasjon eller et styret som de rapporterer til.

En ledelsesteori som er relevant når det kommer til finanssektor er transformasjonsledelse. Vi kan omtale ledelsen mellomledere i finanskonsern utøver som denne formen for ledelse. Transformasjonsledelse omhandler inspirerende ledere som er opptatt av de ansattes interesser og utvikling, og skaper bevissthet og samhold for gruppens konkrete og overordnede mål (Martinsen, 2015, s. 111). Mellomledere i finanskonsern har som oppgave å følge opp rådgivere, at gruppen når konkrete og overordnede mål, bistå, kvalitetssikre, motivere og

evaluere. Der transaksjonsledere er mer opptatt av å rette opp i avvik, og lede passivt, er transformasjonsledere inspirerende og utøver en mer grundig problemløsningsstrategi (Martinsen, 2015. s. 112).

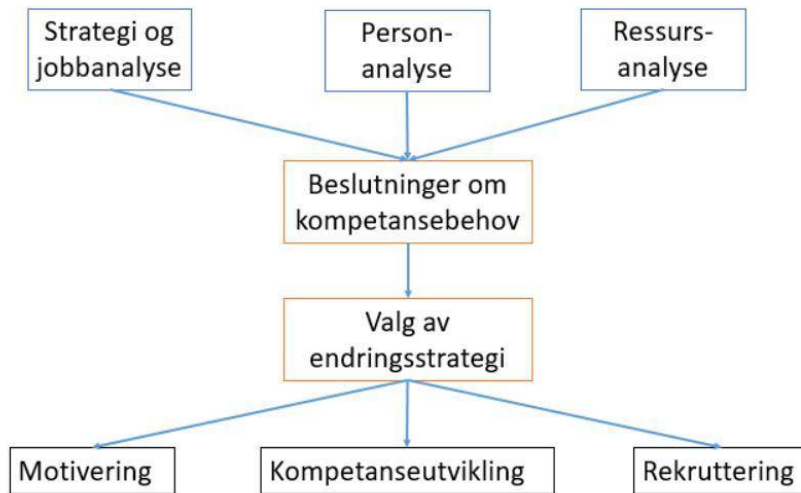
En fellesnevner for mellomlederne jeg intervjuet var å bistå rådgivere i situasjoner med kunder, og ikke være en passiv leder som kun griper inn i situasjoner hvor det oppstår feil eller avvik. En slik form for ledelse gjør at de ansatte yter mer og blir i større grad motiverte. På en annen side under transaksjonsledelse vil de ansatte oppleve mer selvstendighet, og betinget belønning der de ansatte verdsettes ekstra ved for eksempel økt salg. Det kommer også an på hvilken type lederen er og hvordan organisasjonskulturen er utformet. Der noen ønsker mer tilknytning, ønsker andre mer selvstendighet og lite innblanding fra leder. Det de har til felles er at de allikevel skal lede andre ansatte til å nå mål og følge organisasjonens strategi og plan, og på best mulig måte løse problemer som måtte oppstå.

2.3 Rekruttering og kompetanse

Grimsø definerer rekruttering som «å skaffe egnede personer til oppgaver som skal ivaretas» (Grimsø, 1988. s. 33). Man må ha kunnskap om samfunnet og endringene her for og på best mulig måte nå ut til nye kandidater. Endringer i samfunnet har gjort arbeidstaker og arbeidsgiver mer likestilt, og utdanning og kompetansenivå har vært med på å styrke dette (Grimsø, 1988. s. 33). Når det kommer til kompetanse dreier det seg om mestring i jobben, både når det kommer til formell kompetanse (som utdanning og yrkeserfaring), og uformell kompetanse, for eksempel hvilke egenskaper du har som person. Kompetansen må samsvare med kravene knyttet til en jobb. For eksempel evne til å lede andre (Skorstad, 2015, s. 25). Når man skal ansette en person med lederstilling er det viktig å utarbeide en grundig jobbanalyse for å være sikker på hva man er ute etter, slik at personen som får jobben faktisk er rett person for stillingen, og at man ikke bruker unødig tid og ressurser på en ansettelse som slår feil.

I bransjer med høyt tempo og hurtige endringer er det viktig å være klar over hvilken kompetanse som er nødvendig, ved å videreutdanne eksisterende ansatte og utvikle kompetanse innad i organisasjonen. Ved ekstern rekruttering kommer jobbanalysen frem som et viktig verktøy der man går inn og ser på hvilken kompetanse som er behøvelig å tilsette i en ny stilling. Hvis vi ser på figuren under, som er hentet fra Martinsen sin bok *perspektiver på*

ledelse (2015), har han laget en analyse av og beslutninger omkring kompetansebehov og kompetanseutvikling.



Figur 3 (Martinsen, 2015, s. 270).

Her er det tre strategier; å motivere, å utvikle og rekruttering. Dersom arbeidsoppgavene ved en omstilling ikke avviker for mye fra tidligere kan det være nok å motivere de ansatte i en omstillingsprosess. Det kan også være nødvendig å iverksette tiltak for kompetanseutvikling slik at de ansatte får nødvendig opplæring og forståelse for de nye oppgavene. Men i tilfeller ved store endringer i organisasjonen kan det være svært kostbart å omstille mye intern i organisasjonen, dersom det ikke er nok kompetanse til å lykkes. Da kan det være nødvendig å rekruttere noen utenfra som innehar denne kompetansen organisasjonen trenger.

2.3.1 Jobbanalysen

Jobbanalysen er med på å avklare både hva som er de sentrale arbeidsoppgavene, hvilke krav som skal settes til personen som får tilbud om stilling, og hvilke metoder man ønsker å bruke i rekrutteringsprosessen (Skorstad, 2015, s. 39). for eksempel om det skal brukes testing. I norske banker er det vanlig å bruke både numeriske tester, evnetester og personlighetstester i en rekrutteringsprosess. Under en rekrutteringsprosess av en mellomlederstilling vil det også være en fordel å ha klare stillings kriterier, samt å se på personens evne til å lede andre mennesker. I tillegg vil en godt utformet jobbanalyse redusere sjansene for diskriminering, og man blir på en måte «tvunget» til å gå dypere inn i organisasjonens verdier og tenke på hva man ønsker for veien videre.

Analysen av hva stillingen krever gjør arbeidet med annonsen mye lettere. Da vil det være klart hva som kreves for stillingen, og hvordan man skal vektlegge ønsker og krav i stillingsutlysningen. Skorstad nevner observasjon av ansatte som utfører jobben, spørreskjemaer og egen utførelse av arbeidsoppgaver som eksempler på metoder i jobbanalysen (Skorstad, 2015. s. 44-45).

Personlig egnethet er trekk som er spesielt interessant når det kommer til rekruttering av lederstillinger. «Personlighet dreier seg om trekk av varig karakter, som vedvarer over tid» (Grimsø, 1988. s. 63). også når forhold og situasjoner som personen befinner seg i, endrer seg. Hvis vi deler særtrekk inn i spesielle og generelle, finner vi arbeidserfaring og utdanning som spesiell, og grunnleggende egenskaper og evner som generell. Hvordan man ser på kandidater og ansatte kommer også an på hvordan man er som organisasjon.

Verdier og visjoner gjenspeiler ofte rekrutteringen og løpet videre, og allerede i utarbeidelsen av jobbanalysen kan man få et inntrykk av hvordan organisasjonen tenker. Der Taylor er rasjonell, økonomisk og kontrollerende ovenfor ansatte, er Thorsrud og Emery humanistisk, psykologisk og selvstyrt (Grimsø, 1988. s.79). Meningen med analysen er å vurdere disse faktorene opp mot stillingens innhold, slik at man kan finne en person som matcher kriteriene.

Kort oppsummert er det følgende organisasjonen må ta hensyn til jobbanalysen før rekrutteringen kan begynne:

- Hensikten med stillingen; tittel, arbeidsoppgaver, stillingsprosent, plikter samt ansvarsområder
- Metoder for hvordan jobben utføres; kreves det spesiell kompetanse?
- Krav til kompetanse; utdanning og eller erfaring.
- Skal det brukes testing?
- Krav til personlige egenskaper
- Hva trenger vi i forhold til egen organisasjonskultur?

En grundig jobbanalyse kommer godt med når man skal forme en stillingsannonse. De fleste virksomheter bruker egne portaler, og ved hjelp av sosiale portaler som Finn og LinkedIn. Noen bruker også Facebook til å dele annonser. I annonsen vil kriterier som er kommet frem i analysen bli gjort rede for. Samt stillingstittel, prosent, arbeidsoppgaver og krav til egenskaper, kompetanse og eller erfaring. Dersom man ønsker spesielt kvalifiserte søkere,

eller har spesielle behov for ansettelsen, kan man snevre inn annonsen for å skille ut og få færre søkere, men flere faktisk aktuelle kandidater. Intervjuet kommer som oftest i etterkant av tester, og referansesjekk fra nyeste arbeidsgivere er normal prosedyre. Hvorvidt det vektlegges er individuelt fra virksomhet til virksomhet, og man må ta hensyn til i hvilken grad tidligere arbeidserfaring er relevant for den enkelte stilling.

2.3.2 Vurdering av mennesker i arbeidssammenheng - testing

Arbeidspsykologiske tester går ut på å måle personlighet, ferdigheter, evner og integritet, samt interesser og motivasjon (Skorstad, 2015, s. 106). I større selskaper som store banker og finanskonsern er det vanlig å måle testing både for personlighet, men også for å se numeriske og finansielle ferdigheter. Testene brukes for å forutsi kompetansen til en potensiell ansatt, og blir som regel gitt ut til et antall utplukkede søkere. Ønsket er å kunne forutsi en kandidats jobbprestasjoner, hvordan vil personen vi ansetter jobbe i stillingen hos oss.

Fordelen med testing er at alle kandidater blir stilt likt og får de samme spørsmålene, og det vil være lettere for konsulent eller rekrutterer å objektivt analysere testresultatene uavhengig av førsteinntrykk. I tillegg er det i dag vanlig å sende testene ut over nett til testtakerne som gjør at rekrutteringsansvarlig sparer tid og kandidatene kan gjøre testene i fred og ro (Skorstad, 2015, s.109). «Personlighetstester skiller seg ut fra andre tester da de er designet for å måle typisk prestasjon, i stedet for maksimal prestasjon» (Skorstad, 2015, s.138). I stillinger som krever kommunikasjon med kunde gjennom rådgivning og salg, kan det være nyttig å teste hvorvidt kandidaten har en personlighet som samsvarer med kriteriene for jobben. Også i lederstillinger vil det være nyttig å teste om kandidaten har de personlige evnene som kreves i stillinger med høyere ansvar. Problemet med personlighetstester er at det er lett å sette personer «i bås», og at man avgrenser eller avskriver personer fordi man mistolker personligheten ut i fra testen. For eksempel mente Carl Gustav Jung at mennesket kunne klassifiseres innenfor et gitt antall personlighetstyper (Skorstad, 2015, s.139). Vi har ekstrovert – introvert, sansing – intuisjon, tenkning – følelse for eksempel. Kritikken har kommet rundt det å sette mennesker i bås, eksempelvis hvis vi tenker oss en lederstilling. Der ønsker man seg som regel en ekstrovert person, mens i realiteten vil kanskje en person på ytterpolene ekstrovert ikke passe inn i arbeidsmiljøet i organisasjonen for øvrig. Mennesker er kompliserte og nødvendigvis ikke definerbar innenfor kategoriene Jung presenterte. På en annen side kan fordelene med personlighetstesting være å se om kandidaten matcher kravene og ønskene man har utarbeidet i jobbanalysen.

2.3.3 Rekrutteringsbyrå

I forhold til finanssektoren er det mange store og sterke aktører som har et godt og integrert HR-system, hvor de tar seg av egne rekrutteringsprosesser. Andre mindre selskaper bruker i slike sammenhenger rekrutteringsselskaper som er spesielt dyktig på dette området. Å outsource deler av HR-staben kan være lønnsomt økonomisk, men også for kvaliteten – at man har noen å støtte seg på når egen stab er liten. Bruken av rekrutteringsbyrå har blitt mer og mer vanlig, og de har særlig kompetanse når det kommer til stillingsutlysning og annonsering som kan være lønnsomt for virksomheten som skal rekruttere (Grimsø, 1988. s.140). Da får man profesjonell hjelp fra byråer som har kjennskap til markedet, har nye ideer og som gjør at virksomheten slipper å bruke tid på å svare på henvendelser som ikke er aktuelle. På en annen side i virksomheter som har sterke og integrerte HR-systemer, kjenner de godt til organisasjonens behov og kompetanse og hva bedriften faktisk trenger.

Når det kommer til rekruttering har alle tre bankene faste rutiner på dette området. Både når det kommer til utforming av annonse, testing og innkalling til intervju. Bank Nord og Sør rekrutterer gjennom egen HR-stab, mens Bank Midt har valgt å outsource denne delen til et byrå. Det som var interessant å se var at selv om det var utformet normer for prosessen, kom det frem i intervjuene med de ansatte at det i praksis ikke alltid foregikk på samme måte.

2.3.4 Turnover

Med turnover menes den personalomsetningen som skjer i en virksomhet innenfor en viss tidsperiode (Grimsø, 1988. s. 91). Dersom mange ansatte i en virksomhet slutter for å gå over i andre stillinger kan det tyde på at bedriften har uønsket høy turnover. Noe turnover vil på den andre siden være ønskelig, da virksomheter trenger personer i lederstillinger med nye tanker og annen kompetanse enn sine forgjengere. Dersom turnover derimot skyldes interne forhold vil det være nødvendig å kartlegge hvorfor personer slutter i stillingene sine, og om det er noe virksomheten kan gjøre for å unngå dette. Det kan for eksempel være dårlig ledelse, lite utfordring i arbeidet, dårlig lønn, lite karrieremuligheter osv.

Ved tilfeller der ansatte slutter på grunn av for lav utfordring i arbeidet, må virksomheten spørre seg om arbeidsoppgavene må endres på, eller om de burde senke kompetansekravene ved nyansettelse til stillingen (Grimsø, 1988. s. 95). Dersom en person opplever dårlig ledelse vil det være en frustrasjon som kan gå over til mistriivsel, og slike situasjoner bør løses internt før en ny person ansettes. I teorien kan dette sees som enkle normer å følge, men i realiteten i

mindre virksomheter som fra toppen styres av dårlig ledelse, kan det skape turnover som man ikke klarer å rette opp i. Å ha et godt rykte som arbeidsgiver og en sterk identitet vil være forhold som påvirker i positiv grad, og bidrar til å bli mer attraktiv som arbeidsgiver. Og for å holde på sine ansatte i en sunn periode over tid må man holde en positiv organisasjonskultur vedlike.

2.3.5 Intern eller ekstern rekruttering

Det er både fordeler og ulemper ved ekstern og intern rekruttering av medarbeidere. Ved intern rekruttering får de ansatte karrieremuligheter i bedriften, og motivasjon til å yte bedre når de har mulighet til å bevege seg oppover i hierarkiet. I tillegg vil det bli lavere turnover, og man vil spare kostnader man må bruke ved ekstern utlysning. Virksomheten tvinges også til å utvikle seg og sine ansatte ved at de fokuserer på intern ansettelse (Grimsø, 1988. s. 111).

Ulempen med intern rekruttering er at opplæringskostnadene kan bli høye når man flytter en ansatt til en annen stilling, selv om vedkommende har god kompetanse i tidligere oppgaver. Selv om medarbeidere ofte er kjent med hvordan virksomheten opererer, vil det være store forskjeller på en lederstilling og en produksjonsstilling for eksempel. En annen ulempe med intern rekruttering er at det kan skape «innavl» der personer innretter seg etter miljøet og systemet, der en ekstern kandidat ville hatt friske øyne og annet tankesett. I tilfeller ved endringer og kompetansebehov kan det være en fordel å rekruttere eksterne kandidater som innehar kompetansen organisasjonen trenger. Å omstille og tilegne seg kompetansen gjennom interne endringsprosesser kan være svært dyrt og det er vanskelig og lykkes (Martinsen, 2015, s. 270).

Organisasjoner med høy intern rekruttering viser at de ønsker kompetanseheving for sine ansatte, og at de ansatte har en fremtid i konsernet. For nyutdannede som får jobb som rådgivere i bank er det positivt å vite at de har muligheter til å klatre karrierestigen i konsernet, som skaper motivasjon og lojalitet. På en annen side kan det være fare for at konsernet eller organisasjonen ikke klarer å følge de samme endringene i samfunnet, eller rett og slett ikke får de beste kandidatene ved å ikke utlyse eksternt.

2.3.6 Intervju

Intervjuet er den enkeltmetoden som benyttes aller mest i kompetansevurdering (Skorstad, 2015, s. 57). Gjennom intervjuet får arbeidsgiver mulighet til å bygge en gjensidig relasjon

med kandidat, og bli kjent før man tar en avgjørelse. Intervjuet gir også mulighet for å markedsføre organisasjonen, forhandle betingelser og se om kandidaten og organisasjonen faktisk passer sammen (Skorstad, 2015, s. 57). intervjuet gir også mulighet for å avklare interesse, lønn, arbeidsforhold, oppgaver og miljø.

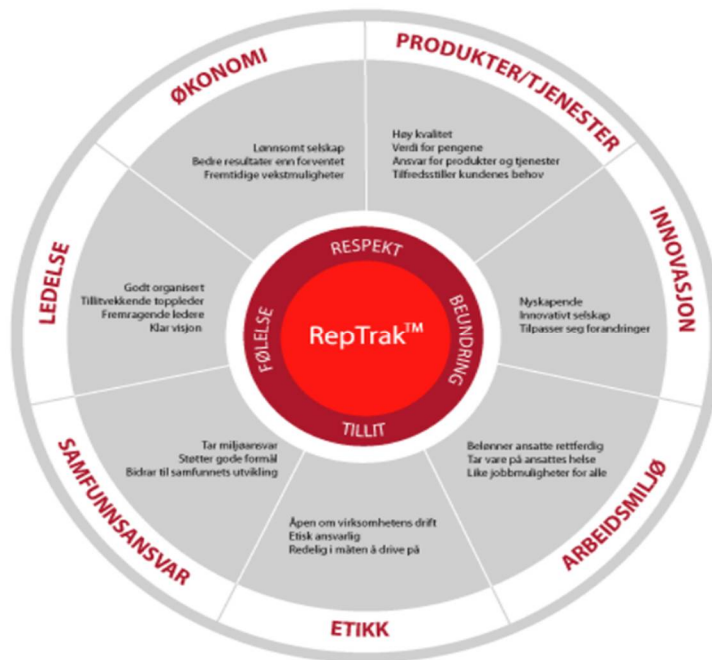
Begge parter får stilt spørsmål og man får en kontakt med hverandre som man ikke får gjennom for eksempel testing og søknadsbrev. På en annen side kan det være risikabelt å vurdere intervjuet høyere enn kompetansevurdering gjennom testing, eller dersom intervjuere har forskjellig oppfatning av kandidaten. En annen fallgrube kan være dersom intervjuere baserer seg på ulik informasjon i vurdering, eller tar beslutninger basert på magefølelse og intuisjon (Skorstad, 2015, s. 64-65). Her kommer viktigheten av jobbanalysen inn, og at alle kandidater får like type spørsmål. Intervjuet kan også brukes til å gå gjennom testresultat med kandidat, og man kan bruke intervjuguider og deretter evaluere svarene fra de ulike kandidatene.

2.4 Etikk og rettferdig seleksjon

En god jobbanalyse, tester og andre seleksjonsmetoder vil aldri være 100 % treffsikre, selv om man ønsker en så riktig og treffsikker seleksjonsprosess som mulig (Skorstad, 2015 s. 252). For å få en så god prosess som mulig unngår man å spørre kandidatene om kriterier som ikke berører jobben. For eksempel sivilstatus, legning, antall barn osv. Ved å utelukke alt som ikke har med kompetanse og egenskaper knyttet til stillingen, unngår man diskriminering og ender opp med en kandidat som har de kvalitetene jobben krever. Som er selve kjernen i beslutningsprosessen. Her ser vi også fordelene med jobbanalysen, der alle kandidatene får stilt like spørsmål og gjennomfører like tester uavhengig av kjønn, legning, rase, nasjonalitet eller religion. Dette fører også til at organisasjoner tvinger til å bli mer åpne og fleksible, da det i fremtiden vil være flere nasjonaliteter som søker arbeid i Norge (Skorstad, 2015. s. 253).

Fordelen med rettferdig seleksjon er at man faktisk får de beste kandidatene. I tillegg øker man mangfoldet på arbeidsplassen og bygger rennommé utad. Organisasjoner som fremmer slike verdier er med på å bygge et godt og solid omdømme. Omdømme i Brønn og Ihlen (2009) defineres som «graden av respekt, beundring, tillit og gode følelser som interessenter har ovenfor en organisasjon». I en omdømmeundersøkelse kalt RepTrak (Brønn og Ihlen, 2009, s. 91) ble omdømme målt ut i fra sju dimensjoner: økonomi, produkter/tjenester,

innovasjon, ledelse, arbeidsmiljø, etikk og samfunnsansvar. Modellen kan sees under i figur 4.



Figur 4, Brønn og Ihlen. 2009, s. 91.

Resultatene fra målingene viste at de selskapene som har det beste omdømmet gjør det bra i alle attributtene i modellen. Selv om det i Norge er økonomi og produkter konsumenter legger mest vekt på, at produkter er billige og innehar høy kvalitet, legger halvparten av deltakerne i undersøkelsen vekt på inntrykket de har når det kommer til etikk, arbeidsmiljø, ledelse og samfunnsansvar (Brønn og Ihlen. 2009, s. 91). Det viser at flere får øynene opp for andre verdier som er nokså viktig som kvalitet og pris. En organisasjon som scorer særdeles lavt når det kommer til arbeidsmiljø, samfunnsansvar og etikk vil sende ut et varsel om at noe ikke er som det skal, selv om prisene er lave. Bare ta kleskjeden HM som eksempel, som har vært ute i mye hardt vær når det kommer til diskriminering og samfunnsansvar. Ved å bygge et godt omdømme også gjennom rettferdig seleksjon, bidrar det til å skape «usynlig kapital», visjoner og verdier som er nokså viktige for fremtidens utvikling, og ikke minst – tillit hos publikum (<https://www.apeland.no/etikk-pa-fremmarsj/>).

2.5 Oppsummering

Vi har i teoridelen sett på hvordan rekrutteringsprosessen bygger seg opp og dilemmaer man møter når det kommer til arbeidspsykologiske tester, kompetanse, intern versus ekstern rekruttering og turnover. Organisasjoner må velge om de skal rekruttere internt eller eksternt,

og de må også ta hensyn til kulturelle og identitets utformede verdier når de skal ansette nye medarbeidere. Teoretisk sett kan det virke enkelt å lykkes dersom man utarbeider en god jobbanalyse og følger denne slavisk. I praksis er det individuelt hvordan prosessen fungerer i hver enkelt organisasjon, og som vi skal se i analysen er det ikke sikkert at det som er ønskelig i teorien faktisk blir på den måten i praksis. På en annen side vil man i større grad være treffsikker ved å analysere behov og kompetanse, og i tillegg sikre at man utelukker diskriminering av kandidater. Organisasjonsstrukturen i norske finanskonsern er kompleks og består ofte av mange ledd. Lederens og mellomlederens oppgaver blir derfor begge veier, og man må derfor ta hensyn til flere aspekter ved rekruttering av ledelse enn ved ansettelse av kandidater uten lederansvar.

3.0 Metode

I denne delen vil jeg presentere metoden jeg har benyttet under arbeidet med oppgaven. Jeg vil også redegjøre for hvordan informantene ble valgt ut og hvordan datainnsamlingen og arbeidet med dataen foregikk. Som forskningsmetode valgte jeg kvalitativ studiet til å få innsikt i rekrutteringsprosessen av mellomledere i bank. Der kvantitative studier søker forklaring, søker kvalitative studier forståelse (Tjora, 2017, s. 28), og jeg ønsket å få en dypere forståelse for hvordan de enkelte tenker og handler i prosessen. Kvalitativt forskningsintervju har til hensikt å forstå sammenhengen sett fra informanten eller intervjupersonens side. Fokuset ligger på deres egne personlige erfaringer av temaet og opplevelser i stedet for vitenskapelige forklaringer (Kvale, 2009). Jeg ønsket å få høre informantenes versjoner og opplevelser av rekrutteringsprosessen, og få utdypende svar på spørsmål som jeg ikke ville fått ved en kvantitativ undersøkelse. I tillegg kunne jeg spørre tilleggsspørsmål der jeg fant interessante svar, eller avklare dersom intervjupersonene var usikker på meningen med spørsmålet, eller rette opp dersom jeg oppfattet at de misforstod spørsmålet der og da. Metoden tar utgangspunkt i intervjuguiden og dets relevante temaer (Skorstad, 2015, s. 45), og i forkant av intervjuene valgte jeg meg ut temaer jeg ønsket å finne mer ut av. I analysen forsøkte jeg å finne utsagn og informasjon som belyste disse temaene og som kunne gi svar på problemstillingen.

3.1 Utvalg

Jeg ønsket å få kontakt med både HR-ledere og rekrutteringsansvarlige i norske banker. Jeg ønsket også å få kontakt med personer som var blitt ansatt til lignende stillinger som

mellomledere. Målet var å få mellom 8-12 kandidater, og jeg endte med å gjennomføre 10 kvalitative intervjuer. Jeg tok først kontakt med forskjellige bedrifter i finanssektoren for å se hvor mye respons jeg fikk. Noen responderte raskt, mens andre måtte jeg prøve både 1 og 2 ganger til før jeg fikk respons. Etter jeg hadde hatt intervjuene med HR-ansvarlige og eller direktør, fikk jeg navn på personer de hadde ansatt i regionen som jeg kunne jobbe ut i fra. Arbeidet med intervjuguiden tok en del tid, da jeg utformet en som skulle passe for leder av rekrutteringsprosessen, og en som skulle være for de som hadde blitt ansatt til en lederstilling.

Forskjellen på de store og de litt mindre bedriftene var at ikke alle hadde egne ansatte som ledere, men kun banksjef hvor det var færre ansatte med lederstilling. Jeg endte opp med tre bedrifter som jeg har valgt å kalle Bank Nord, Bank Sør og Bank Midt. Bank Nord og Sør er større og mer organiserte organisasjoner enn Bank Midt, og det har vært interessant å se på forskjellige metoder og tanker de har rundt det å rekruttere. De ble til slutt 4 intervjuer med 3 HR-ledere og en konserndirektør, og 6 intervjuer med ansatte kandidater. 4 av disse er ansatt til rene mellomlederstillinger, og to av de har mindre eller ikke noen form for lederansvar da de jobber i en mindre bank.

Jeg ønsket å ha med en mindre bank selv om det er færre med lederansvar der, for å se på forskjellene rundt rekruttering, samtidig som de skiller seg ut da de bruker eksternt rekrutteringsselskap. Mye av korrespondansen foregikk på mail og telefon, hvor vi avklarte tidspunkt og sted for intervjuet. Jeg opplevde samtlige kandidater som veldig imøtekommende og lett å korrespondere med – jeg fikk fort svar og var velkommen til å ettersende spørsmål dersom jeg i analysen i etterkant behøvde svar på flere spørsmål.

3.2 Metode for datainnsamling

Jeg benyttet meg av den kvalitative forskningsmetoden for å få en dypere forståelse rundt rekrutteringsprosessen, og valgte å fokusere på semi-strukturerte intervjuer eller dybdeintervjuer som det også kalles (Kvale, 2009, s. 23). Målet med dybdeintervjuet var å stille konkrete men åpne spørsmål som informantene skulle svare på, men som også ga rom for reflektering og tilføyelse i høyere grad. Selv om ustrukturerte intervjuer gir enda høyere grad av spillerom og fri flyt i samtalen, valgte jeg å ha noen strukturerte spørsmål å gå etter. Spørsmålene ble stilt i en fast rekkefølge hvor jeg hadde underkategorier for å være sikker på å ha dekket områdene jeg ville finne svar. Dersom jeg oppdaget noe interessant som jeg ikke

hadde tenkt på forhånd, tok jeg tid til å spørre videre om dette også. De fleste intervjuene tok i overkant av en time, noen tok over 1,5 time også.

3.2.1 Intervjuguide

I utformingen av intervjuguiden har jeg stort sett benyttet meg av Kvale (2009) og Tjora (2017). De foreslår å bruke åpne spørsmål, og oppvarmingsspørsmål før man går over til refleksjonsspørsmål. Jeg utformet spørsmålene i intervjuguiden åpne med stikkord under som skulle være til hjelp for å være sikker på at informantene svarte utfyllende nok, og for at jeg på en enkel måte skulle være sikker på å ha fått med all informasjonen til temaet.

Intervjuguiden har hovedtemaer rundt hvordan selve rekrutteringsprosessen foregår, Vektlegging av ferdigheter hos søkere, intern/ekstern rekruttering og identitet og omdømmebygging. Jeg fokuserte på å få med hovedtemaene både når jeg intervjuet HR-ledere og de som hadde blitt ansatt for å se om jeg kunne se noen avvik eller store forskjeller i responsen. Jeg var ikke helt sikker på formulering av problemstillingen i forkant, men var sikker på at jeg ønsket større innblikk i rekruttering av kandidater med lederansvar, gjennom ulike former (intern og ekstern) og hvordan verdier ble lagt vekt på, både hvordan de ønsker å fremstå men også hvordan man kan gjenkjenne de i selve rekrutteringsprosessen. Deretter ble det en naturlig formulering av problemstillingen når jeg fikk analysert alle svarene jeg hadde fått.

3.2.2 Intervjusituasjon

For de fleste av informantene ble det naturlig å intervju på deres arbeidssted, på kontoret eller et møterom. På grunn av at jeg hadde valgt finanssektor som område var ikke alle tilgjengelig i nærområde hvor jeg studerer og bor. Derfor måtte jeg ha noen av intervjuene over Skype og telefon. Selv om man mister muligheten til å bruke kroppsspråk, og noe av samtale aspektet som det gode intervjuet er avhengig av forsvinner, var dette eneste mulighet for å få snakket med kandidatene (Tjora, 2017, s.146-147). Jeg prøvde allikevel så godt jeg kunne å føre samtalen på samme måte, og det fungerte overraskende bra. De resterende intervjupersonene møtte jeg og snakket med ansikt til ansikt. Vi satte av 1-1,5 time, der noen varte kortere og andre i overkant av 1,5 time. Jeg spurte samtlige foruten om to stykker om å få bruke båndopptaker, men jeg valgte å skrive ned alt under samtalen allikevel.

Man kan si at man får bedre mulighet til å lytte ved og ikke sitte å skrive når kandidaten snakket, men jeg syntes det var enklere å oppdage i tilfeller der jeg lurte på det de sa, eller ikke forstod helt når jeg skrev ned samtidig. Tidligere erfaring med kvalitative studier der jeg kun har brukt båndopptaker og transkribert etterpå, har jeg mange ganger hatt spørsmål og oppdaget at jeg ikke helt forstod hva de sa. Ved å skrive ned samtlige svar underveis, syntes jeg det var lettere å se at jeg skjønnte sammenhengen, og ha muligheten til å spørre hvis det var noe jeg var usikker på. Samtidig fikk de en pause imens jeg skrev ned, der mange av kandidatene kom med tilleggsinformasjon fordi de fikk muligheten til å tenke mens det var noe stillhet.

Alle av kandidatene var svært imøtekomende, hyggelige og åpne. Jeg er noe uerfaren på området som gjorde at jeg var nervøs i forkant og redd for å glemme viktige spørsmål til temaet. Etter hvert som jeg hadde hatt et par intervju gikk det mye lettere, og det ble enklere å frigjøre meg fra intervjuguiden og se om de svarte på spørsmålene, eller om jeg trengte å lene meg på støttespørsmålene i guiden. Alle delte gladelig sin kompetanse og kunnskap om temaet, og de fleste eksemplifiserte synspunkter og tanker som gjorde at det ble lettere å forstå, og få et helhetlig bilde av organisasjonen i praksis og ikke bare med ord. Det satte jeg stor pris på.

3.2.3 Koding og transkribering

Som jeg har nevnt tidligere valgte jeg å skrive ned samtlige svar under intervjuet. Selv om jeg gjorde det, gikk jeg gjennom intervjuene i etterkant og transkriberte. På grunn av at jeg gjorde en grundig jobb underveis i intervjuet og rett etterpå, var det ikke like nødvendig. I to av telefonsamtalene fikk jeg ikke tatt opp lyd og da var det ekstra viktig å skrive ned alt nøye underveis i intervjuet og rett etterpå før jeg glemte det av. I tillegg er det viktig for validiteten av undersøkelsen at ikke vesentlige deler av materialet går tapt. Under analyseprosessen gikk jeg ut i fra de temaene jeg hadde valgt, som var rekrutteringsprosessen av kandidater med lederansvar, ulike former for rekruttering (intern og ekstern) og identitet/kultur og verdier i sammenheng med rekrutteringsprosessen. Etter jeg hadde transkribert alt materialet ferdig satte jeg det opp fordelt etter hvilken bank det var. Slik at HR-leder og de ansatte i de individuelle bankene stod sammen. Deretter forsøkte jeg å se etter en sammenheng, en «rød tråd» innad i den respektive organisasjon, for å så analysere om det var vesentlige forskjeller mellom bankenes måte å rekruttere på. Jeg markerte med en tusj der jeg så det var vesentlige forskjeller i svarene innad i samme organisasjon.

Der jeg så det var markante forskjeller vesentlig for oppgaven på tvers av bankene, markerte jeg og skrev notater med en annen farge. Jeg listet de opp oversiktlig slik at jeg enkelt kunne se hvilken organisasjon det var, og i andre runde av analyseringen markerte jeg de inn i forhold til hvilket tema de svarte på, og listet de opp under hverandre. Jeg vil si at jeg benyttet meg av selektiv koding (Dalen, 2011), der man kommer frem til noen hovedkategorier man tar utgangspunkt i for å jobbe seg frem mot en forståelse av temaet som helhet, eller fenomenet man studerer. Jeg gjorde dette i flere runder for å bli kjent med materialet, og for å ikke lage meg en personlig mening om svarene, men å kategorisere for å så kunne se en tydelig sammenheng (Tjora, 2017, s. 197). Deretter knyttet jeg det opp mot litteraturen og fagstoffet.

3.3 Reliabilitet og validitet

Validitet dreier seg om i hvilken grad en metode måler det den faktisk er ment for å måle (Kvale, 2009) og reliabilitet handler om i hvilken grad man vil få like resultater ved gjentatte målinger, eller dersom noen andre forsøkte å måle det samme, om de ville få likt resultat. Ved kvantitative undersøkelser der det utøves mer fleksibilitet, vil det være vanskeligere å måle reliabilitet. I en kvantitativ undersøkelse som har mulighet for å være identisk for neste som prøver, vil en kvantitativ undersøkelse være mer individuell og vanskelig å kopiere 100 %.

Når det kommer til validitet må det tas høyde for om det kan være faktorer som påvirker denne i noe grad, og gyldigheten til validiteten i oppgaven. Jeg brukte lydopptaker på de fleste intervjupersonene, samt at transkriberingen bidrar til å heve gyldigheten noe, slik at man i høyere grad kan være trygg på informantenes påståtte utsagn og uttalelser. Reliabilitet og validitet er nok mer relevant i kvantitative undersøkelser, men allikevel nyttig for å se at man behandler dataene på mest hensiktsfull måte. Samtidig som at kvalitative intervjuer er mer grundige og utfyllende, i tillegg til at jeg får avklart spørsmål og usikkerhet underveis (Kvale, 2009). Jeg har også lagt ved intervjuguiden for å vise at spørsmålene støtter under undersøkelsens mål og utformingen av problemstillingen.

3.4 Etiske refleksjoner

Jeg vil i dette kapitlet gjøre kort rede for noen etiske refleksjoner rundt dette med kvalitativ forskning. Som følge av den nye personvernloven, ble det i 2001 innført meldeplikt for prosjekter som behandler sensitive personopplysninger gjennom elektroniske verktøy og

programmer. Jeg meldte derfor prosjektet mitt inn til NSD – Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste. Deretter informerte jeg informantene om at jeg hadde gjort dette. De som ikke hadde signert på dokumentet som informerte om behandlingen av personvernet og informasjon om deltakelse i prosjektet, ble bedt om å signere og sende i retur. Jeg opplyste i skjemaet de fikk utdelt at de når som helst kunne trekke seg fra intervjuet og fra prosjektet som helhet dersom det var ønskelig.

Gjennom mailutveksling og når jeg avtalte møtet med intervjupersonene informerte jeg om anonymitet og spurte om anonymisering i forhold til innholdet i oppgaven. Noen var åpne for at bedriftsnavn kunne være kjent, men på grunn av enkeltpersoners ønsker om å være anonym og risiko for å forstå hvem personene er, valgte jeg å anonymisere både personene og bedriftene. Jeg ga også beskjed om at jeg hadde tenkt å slette alle lydopptak etter å ha transkribert intervjuene. Under transkriberingen opprettet jeg egne navn for bankene og på personene, slik at selv om det bare var jeg som hadde tilgang på datamaskinen, var det allerede anonymisert fra første steg (Tjora, 2017, s. 177).

3.5 Metodiske refleksjoner

Gjennom arbeidet med intervjuguiden og under intervjuet har jeg tilegnet meg mer kunnskap og erfaring rundt det å intervju, styre samtalen og være objektiv og fokusert. I starten var jeg veldig nervøs for å gå glipp av viktig informasjon, eller glemme viktige oppfølgingsspørsmål. Dette gikk seg til etter hvert som jeg intervjuet flere personer. Som forsker har man funnet tema og sitter på en del faglig kunnskap, men jeg ønsket allikevel å være så avslappet som mulig og la intervjupersonene dele sin kunnskap og erfaringer. Nettopp fordi det var disse menneskene som hadde gått gjennom prosessen og som i praksis vet hvordan det fungerer. Gjennom kvalitativ analyse vil det oppstå subjektive tolkninger av forsker, både under intervjuet og i etterkant. Jeg har allikevel forsøkt å tolke informasjonen opp mot spørsmålene uavhengig av egne inntrykk og meninger. En utfordring rundt intervjuene av de ansatte var spørsmålet om negative opplevelser i rekrutteringsprosessen, der ingen ville nevne noen ubehagelige opplevelser på grunn av at de alt hadde fått jobben. Det fikk meg til å tenke på at mange kanskje ønsker å formidle det de håpet jeg ville høre. Samtidig var det ingen sensitive spørsmål som ble gitt og derfor hadde de heller ingen grunn til å begrense delingen av sin kompetanse og erfaring av prosessen. Jeg velger derfor å tro at alle var ærlige og ønsket å formidle riktig informasjon i det videre arbeidet med oppgaven.

4.0 Analyse og datapresentasjon

Informantene mine kommer alle fra finansnæringen og jobber i finanskonsern. Jeg intervjuet totalt 10 kandidater som kommer fra tre forskjellige konsern. I Bank Nord som jeg har valgt å kalle den ene organisasjonen, snakket jeg med HR-leder og rekrutteringsansvarlig. HR- og personalavdelingen har ansvaret for all rekruttering i konsernet, både stillinger med og uten lederansvar. Jeg fikk også intervju konsernsjefen som bistod med spørsmål rundt rekruttering. Organisasjonen er stor og de har derfor ledere på flere nivåer, jeg ble henvist til to mellomledere som var ansatt i en slik stilling; Ansatt 1 og 2 som lot seg intervju.

I Bank Sør snakket jeg med HR-leder, som er ansvarlig for rekruttering for selskapet i regionen. I likhet med Bank Nord har de også en velfunksjonerende HR-stab som tar seg av all bemanning til organisasjonen. Det de begge hadde til felles var at de kun ved spesielle anledninger og unntaksvis benyttet seg av eksterne rekrutteringsselskap. For eksempel ved ansettelse av høye stillinger som konsernsjef. Av ansatte intervjuet jeg Ansatt 1 og 2 som begge var ansatt som mellomledere i konsernet. Bank Midt derimot er et mindre selskap med færre nivåer i organisasjonen. Her snakket jeg med banksjef som videreformidlet rekrutteringsprosessen de fikk hjelp til ved bruk av et eksternt byrå. De ansatte her hadde ikke lederstillinger på lik linje som i de andre bankene, men derimot har de færre ansatte som til sammen har mer ansvar. Leddene mellom bunn og topp er færre, og samarbeidet mellom rådgivere og øverste leder blir derfor tettere. Jeg har valgt å utheve bankene og personene som svarer i oppgaven (ansatt 1, Bank Nord osv) slik at det skal bli enklere å følge med på hvem som sier hva, i stedet for å bruke egne navn for de forskjellige personene.

4.1 Rekrutteringsprosessen

Alle tre bankene har faste rutiner på hvordan rekrutteringsprosessen foregår. Vi skal først se på hvordan de tre lederne i de forskjellige bankene la frem prosessen. Noen likheter mellom bankene var at annonsen ble utarbeidet med utgangspunkt i behov og krav til stillingen som skulle utlyses. Både de med egne HR-staber og byrå utarbeidet jobbanalysen i forkant for å så utforme annonsen etter dette.

Bank Nord kartlegger behovet i organisasjonen og lager en jobbanalyse der de kommer frem til hvilke arbeidsoppgaver stillingen gjelder og hva de er på utkikk etter i en kandidat som kan fylle stillingen. Ledige stillinger lyses ut på intern utlysnings portal men også eksternt. Interne

søkere vil ha en liten fordel, men de må allikevel konkurrere med eksterne på like muligheter. I noen tilfeller blir høyere stillinger flyttet innad i organisasjonen og det vil da ikke bli utlyst eksternt, disse stillingene er det ikke så mange av. Det generelle er at alle stillinger lyses ut. Normalt minstekrav er bachelorgrad.

Egenskaper som er viktige er engasjerte ansatte som bryr seg om visjonen – noen som vil være i regionen. Deretter grovsorteres kandidatene og det velges ut et antall som må gjennom evne, ferdighet og personlighetstester. Testene brukes som gjennomgang på intervju. I noen tilfeller ved lederstillinger brukes også caseløsning for å gjensidig sjekke om personen faktisk vil trives med oppgavene. I tilfeller der den ansatte kanskje tror han er rett kandidat, men i realiteten ikke trives med oppgavene stillingen tilsier. På den måten vil Bank Nord i større grad være sikker på at kandidaten som får stillingen faktisk er rett match og realitetsorientert om hva jobben går ut på.

Ofte skjer det også at en kandidat passer med tanke på bakgrunn og erfaring, men man ser at personlighetsmessig ikke passer inn allikevel, eller kan identifisere seg med verdiene. Da vil HR-staben heller lyse ut stilling for en ny runde, slik at de er helt sikker på å finne riktig person. *«Ofte skjer det at en person passer fra intervjuet og med tanke på bakgrunn, men vil ikke passe inn hos oss allikevel. Da lyser vi ut stillingen på nytt. En person kan ha høy motivasjon men ikke i samsvar med kriterier og allikevel passe inn. Vi har ofte både 2. og 3. gangs runder for å få den rette kandidaten»* (HR-leder, Bank Nord). Det utføres også referansesjekk og vitnemålsjekk før innstillingen blir sendt til ansettelsesutvalget. Konsernsjef i Bank Nord har særlig innflytelse på ansettelse av stillinger på ledernivå. *«Jobber tett med HR-avdeling og lyser ut stilling etter vi har laget en profil på forhånd. Man skal være arbeidsgivers ansikt utad og må kunne forvalte prosessen godt»* (Konsernsjef, Bank Nord).

I **Bank Sør** er prosessen todelt. Enten en leder som slutter eller det skjer en omorganisering der stillinger blir slått sammen. Den tradisjonelle prosessen er at en person sier opp stillingen sin og de da trenger å fylle plassen. Det gjøres så en vurdering og det tas opp med sjef for regionen og HR-avdeling for rekruttering. I første omgang lyses stillingen ut gjennom en intern portal, da Bank Sør ønsker mest mulig intern rekruttering. *«Vi gjør en vurdering om vi trenger en erstatning, tar det opp med sjef og avdeling for rekruttering. Stillingen lyses først ut internt, da vi ønsker mest mulig intern rekruttering»* (HR-leder, Bank Sør). Det gjøres en vurdering av søkerne og deres CV. Testing brukes i noen tilfeller ved utplukkede kandidater,

men ikke alltid på grunn av at de allerede jobber i konsernet. Antall intervjurunder varierer også. Banken gjør seg opp en mening om hva de trenger og utformer annonsen etter dette. Her settes type stilling, ansvarsområde og krav som for eksempel erfaring og utdanning.

Bank Midt skilte seg ut da de brukte rekrutteringsbyrå. Prosessen var lik på den måten av de formet annonsen og deretter lyste ut stilling, og dette ble gjort i samsvar med bankens ønsker og behov til ny stilling. Her ble det også gjennomført testing og intervjurunder og deretter referansesjekk. *«Vi trengte folk med lang erfaring fra bank som kunne jobbe selvstendig og som hadde autorisasjoner. Vi presenterte bedriften under intervjuet og banksjef var tilstede sammen med konsulent fra rekrutteringsbyrået»* (Banksjef, Bank Midt).

Bank Nord og Sør er lik på den måten at de har en solid HR-avdeling som bistår når det trengs å ansette nye kandidater. Som konserndirektør i Nord selv sa det *«det er kun ved særskilte stillinger som er vanskelig å rekruttere til, at vi søker hjelp. Men dette er ikke normen»*. Det viser at for store solide selskaper med fokus på bred kunnskap internt, er det kun ved særskilte tilfeller at det vil være behov for eksterne konsulenter. På en annen side for Bank Midt som er en mindre organisasjon, vil det ikke være hensiktsmessig økonomisk å ha en egen rekrutteringsavdeling, når de kan outsource dette til noen som har kjernekompetanse på området. Banksjef og ledelsen i konsernet jobber tett sammen med byrået og er tilstede under intervju og presenterer bedriften. På den måten blir de også kjent med kandidatene og er med på å ta avgjørelsen i etterkant. Den største forskjellen her er at Bank Midt som bruker rekrutteringsbyrå når i større grad ut til eksterne kandidater da de bruker Finn og andre nettstedet for utlysning. I Bank Sør som konkret ønsker mest mulig intern rekruttering, vil ikke ha mulighet å nå ut til de samme kandidatene. Spørsmålet vil da være om de går glipp av dyktige og nyskapende fagfolk.

Malen for rekrutteringsprosessen for mellomledere og ansatte som sådan virker relativt lik, men det som skilte var bruken av 2. gangs intervju og caseløsninger samt vektleggingen av egenskaper som større grad av omsorg, tydelighet og gjennomføringsevne. Personlige egenskaper var en gjenganger hos alle bankene og et ønske om å være leder. Tidligere erfaring som leder ble også vektlagt som positivt og en trygghet for organisasjonen. På en annen side sa HR-leder i Bank Nord at *«Vi ønsker ikke å ansette en som er overkvalifisert, da vil personen kanskje søke seg videre. Vi har ingen krav om å ansette den beste, men den med best jobbmatch»*.

Det er klart at ulik størrelse på konsern vil gi ulike perspektiver når de ansetter. Kanskje det er kulturelle trekk som gjør det, behov eller verdier. Vi kan spørre hvorfor er det sånn?

Hvis vi ser på hva de ansatte selv gikk igjennom ser vi at det har en sammenheng med de ulike metodene i de forskjellige bankene og de ansattes opplevelse av prosessen. Jeg spurte de 6 som var blitt ansatt om de kunne beskrive rekrutteringsprosessen de var igjennom når de søkte på stillingen.

I **Bank Nord** intervjuet jeg to mellomledere. **Ansatt 1** hadde jobbet som rådgiver og så det var en intern utlysning som mellomleder på arbeidsstedet. Vedkommende søkte på stillingen og hadde deretter intervju. Den ansatte kjente personen som hadde intervjuet og fikk tilbudet om stillingen etter 1. gangs intervjuet. Det ble ikke gjennomført testing, og opplysninger de var særlig interessert i var hvorfor personen hadde søkt og hva han eller hun kunne tilføre til stillingen. Ansatt 1 ga uttrykk for at dette var ganske lenge siden og at banken derfor har nøyere rutiner på det nå enn de hadde den gangen. *«I dag er det testing også når det gjelder interne søkere, men det var det ikke den gangen. Ansatt 1 sa også at «Vi har blitt mer profesjonelle som konsern. Før lagde vi en egen mal til utlysning av stilling ved behov, men nå er det faste fra HR som vi benytter oss av».*

Ansatt 2 i Bank Nord ønsket å flytte til en annen region og ble oppmerksom på stillingen gjennom jobbportalen FINN. Ansatt 2 hadde jobbet som rådgiver og banksjef i et annet finanskonsern og hadde dermed erfaring innenfor feltet. Etter at søknaden var sendt inn ble kandidaten oppringt av konserndirektør og møtte med rekrutteringsansvarlig og nærmeste leder til intervju. I forkant ble det utstedt to evnetester og personlighetstest som ble gjennomgått under intervjuet. *«Vi brukte mest tid på å gjennomgå personlighetstesten. Påstander og om jeg var konkurranseorientert. De prøvde å finne ut hva som gjorde at jeg skilte meg ut og bli best mulig kjent».* I etterkant var det en annen som fikk tilbudet, og Ansatt 2 ble tilbudt lik stilling på et annet sted uten noe ny runde. *«Vi utlyser alltid internt og hvis det er tilstrekkelig lyses det ikke ut eksternt».*

I **Bank Sør** intervjuet jeg også to ansatte som var blitt ansatt i mellomlederstillinger. **Ansatt 1** fortalte om rekrutteringsprosessen der han/hun var ansatt i konsernet og hadde hatt en tidligere nestleder rolle for tidligere banksjef. Ansatt 1 ønsket nye utfordringer og var klar over at stillingen ble ledig lenge før den ble utlyst. Sendte inn søknad via intern portal og ble

deretter kalt inn til intervju. Vedkommende fikk også tilsendt tester i forkant av intervjuet og ble deretter tilbudt stillingen. *«det var nok de personlige egenskapene jeg hadde vist som assisterende leder som gjorde at jeg fikk tilbudet, det å skille sjef fra leder. De kjente godt til meg som kandidat siden jeg allerede var i staben, og jeg kjente de som skulle ansette»*. **Ansatt 2** fortalte om sin rekrutteringsprosess som en oppfordring av HR-ansvarlig. *«Hadde i utgangspunktet ikke tenkt å søke på den interne utlysningen, men det var på grunn av at de kontaktet meg at jeg fikk lyst til å søke»* På grunn av at kandidaten allerede jobbet i konsernet og hadde relevant erfaring ble det ikke sendt ut tester i dette tilfellet. *«Vi gjorde en god del avklaringer over telefon angående hvilke krav og forventninger både de og jeg hadde til stillingen»*. På grunn av at HR-leder kjente til personens kvaliteter og egenskaper var det i dette tilfellet ikke behøvelig med en like grundig prosess som ved en nyansettelse.

Rekrutteringsprosessen i **Bank Midt** var som tidligere skrevet gjennom eksternt rekrutteringsbyrå. Begge av de to ansatte så annonsen gjennom FINN. **Ansatt 1** hadde jobbet mange år i bank og kontaktet rekrutteringsbyrået for å stille noen spørsmål om stillingen. Tenkte ikke mer over det, men ble så oppringt av byrået som anbefalte personen å søke på stillingen. De hadde så et skypemøte og deretter intervju. Før det fysiske intervjuet fikk den ansatte tilsendt tester, og de var særlig interesserte i om kandidaten hadde autorisering som finansiell rådgiver. **Ansatt 2** hadde også jobbet i bank tidligere og hadde et ønske om mindre pendling. Søkte gjennom FINN og hadde intervju og testing. Testingen handlet særlig om tallforståelse og tekst. *«Tror erfaring var det viktigste. Hadde lang erfaring fra bank»*.

Hvis vi sammenligner prosessen de rekrutterte ansatte hadde opp mot prosessen til hver av de respektive bankene, kan vi se at vi finner en sammenheng mellom hva de enkelte fortalte, samtidig som det også er noen avvik. I **Bank Nord** opplyste HR-leder om at de var opptatt av å kartlegge behov og finne noen som genuint ønsket å være i regionen. **Ansatt 2** i Bank Nord søkte seg til stillingen nettopp på grunn av plassering og hadde relevant erfaring. Personen gikk også gjennom søknad, testing, intervju og referansesjekk slik malen for rekruttering ble lagt frem av HR-leder. Den andre ansatte, **Ansatt 1**, hadde fått stillingen for en del år siden og opplyste derfor at prosessen den gang ikke var like omfattende som den er i dag. **Bank Sør** uttrykte at de ønsket interne rekrutteringer og som vi ser i intervjuene er også personene som fikk tilbud om stilling allerede ansatte i konsernet. Forskjellen her er at prosessen for begge kandidatene ikke var like grundig som forklart av HR-leder. Det kan selvfølgelig ha en

sammenheng med at de kjente godt til personene fra før av, og derfor ikke er en del av den generelle normen.

Bank Midt var klare på hvilke krav de hadde til kvalifikasjoner og de brukte deretter rekrutteringsbyrå til å finne disse personene. Normal rekrutteringsprosedyre slik forklart av banksjef stemte overens med hvordan de ansatte opplevde prosessen. En likhet mellom de tre bankene er at der de ansetter nye og fremmede kandidater, er prosessen svært lik både i forkant, underveis og i etterkant. Alle kandidatene har selvsagt vært nye en gang, men spørsmålet vil da være om bedrifter som stoler på egne medarbeidere går glipp av eller kan gjøre feilansettelser når personene nå skal inn i en lederstilling. Eller i hvilken grad bedrifter tar hensyn til om kandidatene har de kvalifikasjonene som her behøvelig for en ny rolle.

4.2 Rekruttering av mellomledelse

Det ser ut som at personlige egenskaper henger nøye sammen med hva man ser etter i en god leder. Egenskaper som ble nevnt av både HR-ledere og ansatte mellomledere var gjennomføringsevne, tydelighet, omsorg, motiverende, stå-på vilje, og et sterkt ønske om leder og personalansvar. Spørsmålene jeg stilte til de ansatte var «Hvorfor tror du akkurat du fikk denne jobben?» og til HR-ledere/rekrutteringsansvarlig var spørsmålet «Hva ser dere etter i en potensiell kandidat?».

«Vi ser etter noen med større grad av omsorg, tydelighet som kan gjennomføre og kvalitetssikre. Ledelse som motiverer, delegerer og er tydelig så de ansatte ønsker å utvikle seg» (HR-Leder, Bank Nord). «Det er viktig at kandidat har de riktige egenskapene, være flink, få til det beste hos folk og har stå-på vilje. Og at personen vil være leder» (HR-leder, Bank Sør). «Kriterier vi ser på angående ledere er faglig fundament, kvalifikasjoner, resultatansvar, kommunikasjonsegenskaper og ledererfaring og salgsledelse. Vi er opptatt av å ta utgangspunkt i det som er behov for i rollen som skal fylles. Man må ha lederegenskaper, autoritet og ydmykhet i rollen. Både ivareta team, teamutvikling men også å iverksette upopulære beslutninger. Finne noen som kan gjøre dette på en god måte. Ledelse er viktig og mye vi kan lære folk opp til, men personlige egenskaper har man med, som må matche behov vi har (Konsernsjef, Bank Nord).

På spørsmålet til de ansatte mellomlederne om *hvorfor tror du at akkurat du fikk denne jobben*, svarte de *«personlige egenskaper»* (Ansatt 1, Bank Nord). *«Kom fra tilsvarende jobb*

og hadde rett bakgrunn. Fikk snakket om egenskaper; ønsket å levere salg men opptatt av kvalitet» (Ansatt 2, Bank Nord). «Tror jeg fikk denne jobben basert på ansvaret jeg hadde som nestleder og personlige forutsetninger. Man må ønske å ha personalansvar» (Ansatt 1, Bank Sør). «Vi hadde likt mindset når det kom til ledelse og bygging av team. Handler om relasjoner og nettverk» (Ansatt 2, Bank Sør).

En mellomleder må altså både inneha de personlige forutsetningene og samtidig faglig kompetanse for å lykkes i en slik stilling. Han må motivere og inspirere, lære og utvikle sine ansatte, nå overordnede mål og samtidig være en støttespiller, være tydelig, omsorgsfull og evne til å bygge relasjoner og nettverk. Særlig personlig egenhet er viktig i følge rekrutteringsansvarlige, som ikke kan læres på lik linje som faglig kompetanse. I følge Martinsen (2015) er det mange av disse kjennetegnene som hører til utøvende transformasjonsledelse.

Transformasjonsledere har karisma som skaper visjon og en følelse av å ha overordnede mål, respekt og tillit (Martinsen, 2015, s. 111). De er inspirerende, kommuniserer godt, støtter opp hver enkelt ansatt og gir individuell oppfølging. Det kan høres umulig ut å finne personer som innehar alle disse kvalitetene og man kan stille spørsmål ved om det er sannsynlig at disse personene finnes. Samtidig har ledere som utøver transformasjonsledelse større sjanse for å bli oppfattet som dyktige og effektive. Evalueringsstudier viser at ledere innenfor dette feltet oppnår bedre resultater og blir ansett som høytytende av sine ansatte (Martinsen, 2015 s. 112).

Selv om det kan virke som en umulig oppgave å finne personer med en kombinasjon av de overnevnte kvalifikasjonene, er samtlige rekrutteringsansvarlige opptatte av å finne riktig match og ikke nødvendigvis det perfekte. «*Det kan være ulike behov for ulike team – noen egenskaper er sterkere ved en annen korsvei» (Konsernsjef, Bank Nord). Videre sier HR-leder/rekrutteringsansvarlig i samme konsern at «Vi har ingen krav om å ansette den beste, men den med best jobbmatch». HR-leder i Bank Sør sier at det er krevende å være leder og for at en skal være riktig i stillingen må man ha et genuint ønske om å være leder; «Det er en krevende jobb å være leder. Det som veier mest er personlige egenskaper og at personen vil være leder».*

4.3 Intern eller ekstern rekruttering?

Om stillinger skal lyses ut internt og eksternt eller enten eller, må alle finanskonsern ta stilling til. Det er fordeler og ulemper på begge sider og man må ta en vurdering på hva man mener er det rette for hver enkelt bedrift i hvert tilfelle. Både Bank Nord og Sør som store organisasjoner har en policy om å utlyse stillinger internt for å gi en mulighet for interne opprykk. Bank Midt som er en mindre organisasjon og bruker rekrutteringsbyrå har ikke de samme forutsetningene for intern rekruttering, og har dermed ikke den muligheten foreløpig. Men dersom de utvider og vil behøve å fylle flere lederposisjoner vil den muligheten kunne åpne seg. Fordelen med intern rekruttering er at man kjenner godt til kandidatene på forhånd, og de kjenner godt til organisasjonen og bedriftskulturen.

Store organisasjoner har ofte fagforeninger som presser frem de ansattes krav om prioritering av de ansatte ved rekruttering oppover i systemet (Grimsø, 1988. s. 115). For Bank Nord og Sør er det intern policy og ønsker om å utvikle egne ansatte som er utslaget for intern rekruttering. Samtidig må det også tas høyde for at personene innehar de kvaliteter som behøves for en stilling, og dersom dette ikke samsvarer vil det være behov for en ekstern utlysning.

Bankene jeg intervjuet har alle forskjellig måte å jobbe på når det kommer til intern eller ekstern rekruttering selv om de deler mange like syn. Både Bank Nord og Sør har egne utlysnings portaler som de ansatte har tilgang til. I **Bank Nord** lyses primært alle stillinger ut, men interne vil allikevel ha en liten fordel. Samtidig må de konkurrere med eksterne søkere på like muligheter og de må også gå gjennom lik søknadsprosess som de eksterne søkerne. De fleste søkerne kommer fra bransjen, ofte som tidligere rådgivere som søker seg til lederstillinger. *«Interne vil ha en liten fordel men de må allikevel konkurrere med eksterne på like muligheter. Alle har like forutsetninger i intervjuet uavhengig om det er internt eller eksternt. Vi gjennomfører også referansesjekk på interne søkere»* (HR-leder, Bank Nord). HR-leder informerer også om at noen høye stillinger i konsernet blir forflyttet internt og lyses da ikke ut.

I **Bank Sør** tester de ofte interne som har fått prøve seg med ansvarsoppgaver tidligere, slik at de har et sterkt potensial for en stilling. Dersom det ikke er noen aktuelle kandidater internt, vil en ekstern utlysning bli gjort. De 3 siste utlysningene var alle interne ansettelsler. *«Det er et stort konsern med mange ansatte. Vi tester ofte interne som har prøvd seg tidligere slik at*

de har et sterkt potensial for en stilling. Stillingen lyses ut eksternt unntaksvis hvis det ikke er gode nok søkere internt» (HR-leder, Bank Sør).

De siste med lederstillinger i **Bank Midt** er også interne forflytninger der de med kjennskap til bedrift og personer, gjennom styret og lignende. Dette er på en annen side en mindre bedrift med færre ansatte, som har et større behov for å søke etter eksterne kandidater. Vi ser allikevel at lederposisjoner blir besatt gjennom intern forflytning. Hvorfor er det sånn?

Hvis vi ser på de 6 ansatte jeg har intervjuet er det flere av dem som er internt rekruttert. Bank Midt skiller seg noe ut da de nyeste ansatte ikke har noe overordnet lederansvar og ble eksternt ansatt fordi bedriften åpnet opp for flere stillinger. I følge intervjuet med daglig leder var derimot nestleder ansatt gjennom styret, og ikke som ekstern utlysning. I Bank Nord var det en som ble internt ansatt for en del år tilbake og en som ble i nyere tid eksternt ansatt i en lederstilling. Der den ene ble oppmerksom på stillingen gjennom intern utlysnings portal og den andre gjennom jobbsøker siden Finn. *«Positiv presentering av banken og stilling. Det ble pratet positivt om endringer som hadde skjedd i organisasjonen, og de hadde stor troverdighet» (Ansatt 2, Bank Nord – ekstern søker).*

En forskjell jeg la merke til var på grunn av tiden som har gått i mellom har banken endret seg, og fått klarere rutiner på hvordan man ønsker at prosessen skal foregå. For eksempel var det ikke testing av kandidater tidligere, i motsetning til den nyeste ansatte som gjennomførte både evnetester og personlighetstester. I dag testes også interne søkere. I Bank Sør kan man se en sammenheng med hva HR-leder fortalte om intern rekruttering. Begge ansatte visste om stillingen på grunn av intern utlysning, og de begge ble oppfordret til å søke. Her gikk den ene kandidaten gjennom testing, mens den andre kandidaten avklarte det meste underveis med leder, og deretter fikk tilbudt stilling. En av de ansatte jeg intervjuet i Bank Sør sa at en positiv opplevelse med rekrutteringen var at prosessen var grundig, og at alle jobbet sammen som et team etterpå selv om noen av teamet søkte på samme stilling der kun en av kandidatene ble plukket ut som ny leder.

Intern rekruttering er et strategivalg som krever engasjement fra organisasjonens side i arbeidet med opplæring, utvikling, jobbrotering og arbeidsutforming (Grimsø, 1988). Grimsø sier også at det er naturlig å undersøke om ønsket kompetanse finnes i egne rekker før man går eksternt. Samtidig kan det være nødvendig med «nytt blod», og noe turnover vil derfor

være sunt for en bedrift. Både for å få en utskiftning i arbeidsmiljø, men også for å få nye og friske øyne som kan se annerledes på utførelse og funksjoner innad i organisasjonen. Nye kandidater tar med seg annen erfaring, og det er også nødvendig med disse kandidatene. *«I tilfeller der noen har nådd takhøyden sin vil det være behov for utskiftning eller endring i organisasjonen»* (HR-leder, Bank Nord). En annen fordel med intern rekruttering er at organisasjoner tvinges til å drive aktiv søking etter og utvikling av gode lederemner (Grimsø. 1988). På en side vil man også risikere å gå glipp av eksterne kandidater som kan passe bedre til en stilling.

4.4 Kompetanse

Kunnskapssamfunnet er i stadig endring og noe som har vært en gjenganger blant HR-lederne jeg har intervjuet i de forskjellige bedriftene, er at nye kandidater må ha evne til å kunne endre seg, forstå nye systemer og hele tiden ha mulighet til å endre kurs. Ved intern rekruttering vil de hele tiden kurse egne ansatte og være sikre på at alle kan det som banken krever. Alle av de 6 ansatte jeg har intervjuet påpekte at arbeidsgiver oppfordret til å holde seg oppdatert og de kunne benytte seg av videre utdanning og eller kursing, alt etter hva man selv ønsket. Det var altså ingen begrensning her. Spørsmålet jeg stilte i følge intervjuguiden var «hvordan var oppfølgingen?». Underspørsmål jeg stilte her var hvordan de benyttet seg av det og hvordan det var den dag i dag.

«Måtte finne min egen vei siden lederen over også var ny og uten ledererfaring. Det var befriende men utfordrende. Hadde både kundeansvar og ansatte, og det var vanskelig å kombinere. Nå er det valgfritt om man vil håndtere kunder også, og derfor har jeg bare personalansvar nå. Har også tatt utdanning gjennom banken» (Ansatt 1, Bank Nord). I følge intervjuet med den ansatte som fikk lederstillingen for en del år tilbake, er det mye som har endret seg siden den gangen, både når det kommer til rekruttering og stillingsbeskrivelse. Det er større fokus på personhåndtering i dag, og derfor kan de velge selv om de ønsker å bistå de ansatte, eller om de også vil ha kundeansvar. *«Siden det var samme type jobb var det ikke like mye oppfølging som andre nye. Hilste på konsernledelsen og de mest relevante avdelingene. Har en utviklingsplan, leste meg opp på ting selv. Har en ledergruppe med andre ledere i konsernet, og bruke nærmeste leder og kollegaer»* (Ansatt 2, Bank Nord).

De to ansatte lederne i Bank Nord svarte på spørsmålet om hvordan oppfølgingen var, der den ene hadde tatt utdanning gjennom banken, og den andre svarte at det var en rekke kurs og

arrangementer – litt etter hva man ønsket selv. Noe av det som var interessant her var at de begge svarte at de måtte «finne sin egen vei», og forme arbeidsoppgaver. Og selv om det var muligheter for opplæring benyttet de seg i realiteten ikke av det i særlig grad. Et annet interessant poeng var den ene nyansatte som tidligere hadde jobbet i et annet konsern, merket forskjellen på at det ikke var like langt til toppen, og at man på den måten hadde tettere kontakt med konsernledelsen. Av de to ansatte lederne i Bank Nord var det en internt og en eksternt ansatt leder.

«Det er et eget oppfølgingsprogram hvor man blir ivaretatt steg for steg. Valgfri kursing. Jeg hadde tidligere vært nestleder og trengte ikke så mye oppfølging. Har tidligere fulgt utviklingsprogrammer i konsernet. De passer på å få nok input, men man må søke de utfordringene selv» (Ansatt 1, Bank Sør). «Ikke så mye oppfølging. Handler litt om at jeg har jobbet med det før. Litt overlatt til seg selv og har mulighet til å sette sitt preg. Visste mye om ordningen, men benyttet meg ikke av noen form for fadderordning» (Ansatt 2, Bank Sør).

Store konserner har mange tilbud når det kommer til nyansettelse, særlig til rådgiverstillinger der man ansetter mange helt nye og eksterne kandidater. På grunn av høy grad av intern rekruttering samt rekruttering av ansatte med bankerfaring til lederstillinger, var det faktisk ingen av mellomlederne jeg intervjuet som benyttet seg av noen form for opplæring. Faktisk nevnte alle 4 at de formet sin egen vei på grunn av tidligere erfaring og kunnskap om stillingen fra før av.

I Bank Midt har de også oppfølging av de nyansatte selv om det er et mindre konsern, og selv om de ikke rekrutterer ledere på lik linje med de andre store bankene. *«Kontinuerlig oppfølging, nye systemer. Deler erfaringer og kundeopplevelser» (Ansatt 1, Bank Midt). «God mottakelse, nytt med systemer og god oppfølging» (Ansatt 2, Bank Midt).*

Dette viser en sammenheng med spørsmålet jeg stilte til HR-ledere angående oppfølging, *hvordan følger dere opp den nyansatte*, hvor underspørsmålet var *hvordan satser dere på deres ansatte for å få dem til å bli værende?* Der HR-leder i Bank Nord svarte at de har et eget introduksjonsløp og skole som de nyansatte går igjennom, mentorordning, kursing og jevnlig oppfølging. *«Vi har jevnlig oppfølging, møter, teknikk- kurs og mentorordning. Vi har opplæring basert på stilling. (HR-leder, Bank Nord).*

Bank Sør svarte at de har kursing, utviklingsmuligheter etter behov og ønske og fokus på personlig utvikling. «*Oppfølging kommer an på erfaring. «learning by doing». Kurs, fadderordning, bli kjent med organisasjonen, verdiene og strukturen vi har» (HR-leder, Bank Sør)*. Bank Midt har også en form for skole de samarbeider med andre mindre banker, oppdateringer og autorisasjoner de følger opp. Dette viser at alle tre er opptatt av å oppdatere autorisasjoner og være et sted for kompetansebygging og utvikling.

Selv om alle de tre bankene har former for oppfølging og rutiner for kompetanseheving, er det en gjenganger at de ansatte lederne i realiteten ikke benytter seg av det tilbudet, og da i særlig grad de som har blitt internt rekruttert. Grimsø skriver at opplæring og utvikling vil være en nødvendig konsekvens ved intern rekruttering (Grimsø, R. Rekruttering og utvalg av medarbeidere. 1988. s. 15), og da kan man spørre seg hvorfor det i realiteten er på en annen måte. Samtidig har de blitt betrodd en stilling på grunn av tidligere prestasjoner og vist at de kan håndtere det stillingen medfører. Man kan derfor tenke seg at de har hatt den utviklingen og tilegningen av kompetanse tidligere, og derfor ikke trenger oppfølging på lik linje som helt nye ansatte.

4.5 Verdiutvikling og employer branding

I kryssningen mellom rekruttering og markedsføring finner vi det engelske uttrykket «*employer branding*». På norsk er det oversatt til «arbeidsgiver-merkevarebygging», og omhandler de aktivitetene et selskap gjennomfører for å kommunisere hva som gjør akkurat dette selskapet til en attraktiv arbeidsplass. Både når det kommer til eksisterende ansatte, men også potensielle nye kandidater (https://snl.no/employer_branding). Sterk employer branding tyder på og uttrykker at bedriften har et godt omdømme eller rykte, som hjelper bedriften å konkurrere om den mest attraktive arbeidskraften. Det uttrykker også at bedriften har lojalitet blant eksisterende ansatte og dermed oppnår lavere turnover blant egne medarbeidere.

For å styrke merkevarebyggingen som arbeidsgiver må bedrifter selv aktivt være tilgjengelig på for eksempel høyskoler, i media, som sponsor, annonsering og målrettet markedsføring. Gjennom intervjuene med ansatte og HR-ledere var flere av de som ble intervjuet opptatt av å være tilstede for å gjøre seg synlig for potensielle arbeidstakere. Employer branding er viktig innenfor feltet rekruttering nettopp fordi man er mer opptatt av hvilke verdigrunnlag bedrifter har i dag og om man kan identifisere seg med visjonen. Faktisk svarte den ene HR-lederen i Bank Nord at dersom en kandidat passet på det faglige planet og matchet med jobbanalysen,

men ikke kunne identifisere seg med visjonen ville det ikke være en potensiell kandidat. Alle de tre svarte at de var tilgjengelig på campuser, som sponsorer og aktivt i lokalmiljøet samt i sosiale media.

De ansatte som ble intervjuet var også klar over hva som var viktig for organisasjonen som helhet, men det er viktig å huske på at dette også er allerede ansatte kandidater som er fornøyde i sin stilling. Derfor kan vi i stedet se på motivasjonen bak søknaden som hjelper oss bedre å forstå hvorvidt kandidatene søkte på grunnlag av et sterkt merkevare eller av andre intensjoner. Hvis vi sammenligner de 6 ansatte kandidatene får vi et nærmere inntrykk av på hvilket grunnlag de faktisk søkte hos arbeidsgiver.

	Bank Nord	Bank Sør	Bank Midt
Ansatt 1	Intern søker, søkte på grunnlag av ambisjoner og ønske om høyere utfordringer.	Interne muligheter. Hadde tidligere prøvd seg som assisterende leder, ønsket nye utfordringer	Ønsket å flytte til regionen. Hadde også relevante kvalifikasjoner.
Ansatt 2	Ønsket å flytte bosted. Fikk inntrykk av en god organisasjonskultur.	Interne ledermuligheter, ble anbefalt av nærmeste leder.	Ønsket mindre pendling. Hadde relevante kvalifikasjoner

Figur 5: skjema

Spørsmålet som ble stilt var «hvorfor søkte du på denne stillingen?». Som vi ser i figuren over er det bare en av de ansatte som fikk inntrykk av en sterk organisasjonskultur som bidro til at søkeren ønsket å jobbe i bedriften. Dette er også en av de som var eksterne søkere og som dermed ikke hadde noe forhold til bedriften fra før av. Et dilemma når det kommer til employer branding er når vi får organisasjoner og konserner som har sterk kultur for intern rekruttering.

I intervjuguiden stilte jeg spørsmålet «Hvilke metoder bruker dere for å nå ut til aktuelle kandidater?» HR-leder i Bank Nord svarte «Vi er en aktiv organisasjon som bidrar i lokalsamfunnet. Konstant merkevarebygging med studenter, arrangementer og egne

arrangementer. Vi tar ingen søknader på e-post eller «over bordet», men alle må følge med på utlysninger så de kan søke da. Ingen kontakt gir noe fordel. Vi bruker LinkedIn, Facebook, Instagram og eventer som nettverksbygging i alle store byer eller på hvert kontor. Å være med på det som skjer uansett lokasjon (både på større og mindre steder). Både de ansatte og HR-leder ble også stilt spørsmål om omdømme; «Hva er din oppfatning av omdømme og attraktiviteten til bedriften?» Dette ble stilt for å se om det var en sammenheng mellom det som rekrutteringsansvarlig ønsker å formidle, og det som de ansatte opplever i praksis.

«Vi har et strategisk kompass, og vi gjennomfører for være nr.1 for kunder. Vi skal gjøre en god jobb og være en god arbeidsplass. Vi tror at kunder stoler på de ansatte, at det er muligheter hos oss og utfordringer. Vi ønsker å lykkes for alle 3; eiere, ansatte og kunder. De som søker må kunne identifisere seg med visjonen (HR-leder, Bank Nord).

«Veldig bra angående omdømme. Ser det under rekruttering – mange som søker, og mange fra skolen som vil jobbe her. Vi er synlige for studenter og samarbeider med universitetet.» (Ansatt 2, Bank Nord). «Sterkt, godt og positivt omdømme. Mange søkere på stillinger. Formidler hvem vi er og visjonen vår» (Bank Nord, Ansatt 1). I Bank Sør sa også at de hadde mange søkere hvis det ble gjort eksterne utlysninger, og at de var en attraktiv arbeidsgiver. «Legge til grunn verdier: vise vei og inspirere. De som slutter er gode ambassadører og jeg er ofte referanse for disse» (HR-leder, Bank Sør). «Vi har målinger på omdømme, så det er ikke min oppfatning, det er fasiten. Veldig gode omdømme resultater ved siste måling. Vi er kundeorientert og en god arbeidsgiver» (Bank Sør, Ansatt 1). Ansatt 2 sa seg også enig i at banken er en attraktiv arbeidsplass, og at de opplevde høy og godt omdømme lokalt og nasjonalt. Omdømme blir stadig utfordret av media og de må hele tiden passe på hvor de ligger på målingene. I tillegg sa den ansatte at det opplevdes som attraktivt for studenter å få en fot innfor, og at det rekrutteres lite eksternt.

I Bank Midt som i oppgaven omtales som den mindre banken, har også nedfelt noen verdier, men de er også inne i en prosess på dette området. Men de ønsker å være en synlig lokalbank som skal være enkel å nå og dette ønsker de å få ut til kunder og potensielle kandidater. «Rimelig en mygg i den store sammenhengen, i forhold til alle de store konsernene. Men vi ønsker å utvide for å nå ut til flere. Vi bruker sosiale media for å nå ut til folk og markedsføre gjennom sosiale media. Hvis man kjenner noen eller til noen man tror kan passe til stillingen, oppfordrer vi også direkte» (Banksjef, Bank Midt).

Her ser vi en forskjell mellom de større og mindre bankene. Der Bank Nord var klar på og ikke ta noen søknader over bordet, er Bank Midt mer åpen for at man skal dra nytte av det hvis man har kontakter som jobber i banken. De er også mer opptatt av det å bygge rennommé rundt potensielle kunder i høyere grad, og noe mindre grad når det kommer til potensielle arbeidstakere. «Vi er en liten lokalbank som folk er opptatt av» (Ansatt 1, Bank Midt). «Verdier vi har er at vi ikke er så stor, men skal være lett å få tak i. Vi har færre strikte regler som større konsern, og vi kan finne andre løsninger fordi vi er færre ansatte. Vi skal være en bank som stiller opp» (Ansatt 2, Bank Midt).

Når banker er tilgjengelig gjennom arrangementer, sosiale media og i lokalsamfunnet for øvrig, gir det et signal om at man ønsker å trekke til seg aktuell arbeidskraft. Når vi ser på bakgrunnen til de 6 ansatte som ble intervjuet kommer samtlige fra stillinger som rådgiver i bank. Faktisk er det ikke en eneste som har tiltrådt i en lederstilling som ikke har bankerfaring av de ansatte jeg intervjuet. Nå må det også sies at det fåtallet av deltakere i den kvalitative studien ikke kan gi noe fasitsvar for de resterende antallet som jobber i banker og finanskonsern, da det er ganske mange. Men sammen med rekrutteringsansvarlige og deres informasjon om rekruttering, gir det et signal om at for de aller fleste er dette veien å gå for å oppnå lederstilling. For store organisasjoner får rådgivere muligheten til å komme seg oppover i hierarkiet, og det kan se ut som at dette er eneste muligheten.

For nyutdannede vil det derfor være attraktivt å starte som rådgiver, men for andre søkere til lederstilling med annen bakgrunn kan det se nesten umulig ut å få en inngangsbillett. På den måten kan det virke som at sterkt employer branding for store konsern særlig gjelder nyutdannede og ikke like stor grad de med mer erfaring som ønsker å komme direkte inn i en lederstilling. På en annen side informerte HR-leder i Bank Nord at det på generell basis ikke bare var mennesker med økonomiutdanning som jobbet der, men det var også folk på for eksempel HR-avdeling som hadde annen utdanning enn ren HR. Det gir de muligheten til å nå ut til mange grener av studier på universiteter og derfor tiltrekke seg flere søkere.

5.0 Diskusjon

I diskusjonsdelen ønsker jeg å se på det jeg har funnet i analysen opp mot relevant teori som omhandler rekruttering, ledelse og omdømmebygging. Jeg ønsker å se på HR-avdelingens

arbeid med rekrutteringsprosessen for å finne riktig ansatt, og utføre rettferdig seleksjon, samt mellomledernes rolle i rekrutteringsprosessen.

5.1 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen A-Å tar for seg mer enn bare å utforme en stillingsanalyse og en kandidat som passer inn. Som vi har sett tidligere er det grundig arbeid fra begynnelse til start, fra å være klar over at en stilling må fylles til å jobbe aktivt for å finne ut hva som kreves og hva man trenger. Både når det kommer til kvalifikasjoner og kompetanse. Kompetanse dreier seg om mestring i jobben, og vi snakker da både om formell og uformell kompetanse (ref. side 10). Kompetansen til søkeren må samsvare med kravene knyttet til en jobb, for eksempel evne til å lede andre.

Ved å følge prosessen til de forskjellige bankene er det stor forskjell når det kommer til størrelsen på konsernet. Der de store har egne HR-avdelinger som gjennomfører alt av rekruttering, benytter de mindre seg gjerne av egne rekrutteringsbyrå som tar seg av prosessen A-Å i samarbeid med ledelse. Selv om metoden er forskjellig er det endelige målet det samme – å finne en kvalifisert og egnet kandidat til å fylle en stilling. Bank Midt som bruker rekrutteringsbyrå og er en mindre bank har i større grad behov for å finne eksterne kvalifiserte kandidater. HR-avdelingen i store konsern som Bank Nord og Sør kan lettere se blant egne rekker om det er kvalifiserte kandidater til å fylle lederstillinger.

5.1.1 Jobbanalysen

I jobbanalysen vil sentrale arbeidsoppgaver for en stilling bli vurdert, hvilke krav til personen som får stillingen og hvilke metoder man vil bruke i rekrutteringsprosessen (ref. side 9). For eksempel om det skal brukes testing. Fremgangsmåten til Skorstad (2015) samsvarer i høy grad med hvordan HR-ledere og banksjef forteller om hvordan prosessen foregår. I Bank Nord handler det i høy grad om å kartlegge behov – *«hva skal gjøres, hvem ser vi for oss, hvilke kvalifikasjoner kreves og at vi ønsker engasjerte ansatte som bryr seg om visjonen»*. (HR-leder, Bank Nord). I Bank Sør er det kartlegging av behov, selv om prosessen er todelt. Enten en som slutter og de trenger en ny, eller en omorganisering der de slår sammen filialer eller avdelinger. I Bank Midt brukte de rekrutteringsbyrå som i samarbeid med banken ble enig i hva de var ute etter og hvilke behov de hadde for den nye stillingen.

Fordelen med en godt utarbeidet jobbanalyse er at sannsynligheten for å velge riktig kandidat øker betraktelig. I tillegg vil bankene være fokusert på hva de trenger for å fylle stillingen og sjansen for diskriminering vil da også minke.

5.1.2 Testing

Alle de tre bankene benyttet seg av testing. Vanlig i finansbransjen er numeriske og personlighetstester, der man får testet tallforståelse samt hvordan man reagerer i forskjellige situasjoner. I Bank Nord og Bank Midt (gjennom rekrutteringsbyrå) får kandidater tilsendt testing i forkant av intervjuet. Testene blir gått igjennom på intervjuet og man sjekker i hvilken grad det samsvarer med personen og forventninger opp mot stillingen. HR-leder i Bank Nord informerte også om at dersom en kandidat har gjort scoret over gjennomsnittet lavt, vil man gå gjennom testen med kandidaten og høre hva som skjedde.

5.1.3 Intervju

Intervjuet er vanligste enkeltmetoden som blir brukt for å finne riktig kandidat. Fordelen med intervjuet er at man får direkte kontakt med kandidaten, får avklart spørsmål man måtte ha begge veier og man kan gå gjennom tester kandidaten har fått på forhånd. I intervjusituasjonen er det viktig at alle får like spørsmål og her kommer en nøye utformet jobbanalyse godt med (ref. side 13). I rekruttering til ledelses stillinger opplyste Bank Nord at to intervjurunder var vanlig, og ofte caseløsning sammen med for å se hvordan kandidatene løste problemer som kunne oppstå. I Bank Sør varierte antall intervjurunder, men selve intervjuet var en sentral del i rekrutteringsprosessen. Bank Midt som benyttet seg av byrå hadde først runde med rekrutteringsbyrået og deretter intervju med ledelse i banken sammen med byrået.

5.1.4 Utvelgelse og rettferdig seleksjon

Etikk og rettferdig seleksjon handler om å sikre at den best kvalifiserte søkeren får stillingen uavhengig av kriterier som ikke berører jobben (ref. side 14). Derfor skal man unngå å spørre om slike kriterier, som for eksempel sivilstatus, legning, antall barn, religion osv. Å velge riktig kandidat er jo selve kjernen i beslutningsprosessen, og det øker dessuten mangfoldet og bygger rennommé for bedriften utad. De tre bankene stiller alle like spørsmål til alle søkere i følge jobbanalysen, og bruker en intervjuguide som støtte.

I intervjuet med de ansatte i de respektive bankene var det ingen som mente at prosessen var for lite grundig. Ulempen med intern rekruttering er at det minker mangfoldet i organisasjonen når man kun bruker eget «blod» til lederstillinger. I intervjuet med den ene ansatte til lederstilling sa den ansatte at prosessen ikke var veldig grundig fordi de kjente hverandre veldig godt, og rekrutteringsansvarlig visste hvilke egenskaper personen hadde. Faktisk ble det meste avklart på telefon. For utenforstående kan det virke noe urettferdig ovenfor andre ansatte og eller eksterne søkere at godt kvalifiserte kandidater ikke får en sjanse til å bevise at de er rett kandidat. På en annen side sendte personen inn søknad på lik linje som andre interne søkere, selv om det ble gjort på det grunnlaget av at personen allerede visste at han/hun fikk stillingen.

For rettferdig seleksjon vil kontaktnettverk alltid være et dilemma når det kommer til hvem som skal velges og ikke. Samtidig hadde personen som fikk stillingen både studert og jobbet med lederutvikling innad i konsernet, og mest sannsynlig var ingen av de andre søkerne bedre rustet til stillingen enn personen som faktisk fikk den. Konsernet både i Bank Nord og Sør har godt utarbeidede HR-avdelinger som igjen har god kontakt med sine ansatte og følger med på hvem som er klar og kan passe inn i nye større utfordringer. Disse personene har konkurrert mot andre eksterne søkere dagen de ble ansatt, og vil på den måten ikke ha noe mindre rett på nye stillinger innad i konsernet. Kanskje heller tvert i mot. Samtidig er det interessant når man ser på rennommé og mangfold, at dersom man kun rekrutterer fra egne rekker vil man få et dilemma her.

5.1.4.1 Skjema

Under intervjuet av HR-ledere og ansatte delte jeg ut et avkrysningsskjema over en del spørsmål. Her skulle de krysse av fra helt enig til helt uenig i en skala fra 1 til 5. Spørsmålene jeg stilte var relativt like både for de ansatte og ledere, og skjemaene i sin helhet kan sees i vedlegg 1 og 2, side i-v. Et av spørsmålene var «vi foretrekker søkere over 40 år» der ingen av HR-lederne hadde noen preferanse her. Kun i Bank Midt hvor de ved forrige rekruttering særlig hadde behov for eldre kandidater, men informerte også om at dette ikke var normen. Et annet spørsmål var «vi ansetter langt flere menn enn kvinner til lederstillinger». Her var det heller ikke stor sprik i svarskjemaet, men begge deler. I skjemaet for de ansatte var påstanden «jeg jobber med flest menn», der det faktisk var 50/50 på menn og kvinner. Dette samsvarer med det HR-ledere krysset av for og gir en positiv indikasjon på at det ikke er noe vektlegging verken når det kommer til kjønn eller alder.

Et av spørsmålene gjaldt intern eller ekstern rekruttering og var «vi rekrutterer som regel fra egne rekker» og «vi foretrekker ekstern rekruttering av ledere». Her var det størst vektlegging på at HR-ledere foretrekker både ekstern og intern rekruttering, men at det faktisk var mest rekruttering fra egne rekker. Dette samsvarer også med at av de ansatte mellomlederne var 3 av 4 internt rekruttert til stillingen de ble besatt i. I spørsmålene rundt kompetanse og faglig dyktighet viste svarene at HR-lederne og banksjef var mer opptatt av at kandidaten var flink med folk, enn å vektlegge faglig dyktighet. Dette samsvarer med kravene opp mot mellomledere der personlige egenskaper ga høy score på attraktive kandidater.

I avkrysningskjemaet til de ansatte var noen av spørsmålene som følger: (kan sees i sin helhet i vedleggene).

- Jeg er tilfreds med hvordan prosessen foregikk
- Jeg jobber med flest menn
- Av ledere i konsernet er det flest interne ansatte
- Flest interne kandidater får jobb
- Jeg har erfaring fra annen bransje enn bank
- Jeg får kontinuerlig oppfølging og/eller kursing
- Som ansatt er jeg klar over hvilke verdier bedriften står for

En felles betegnelse for svarene i skjemaet var at alle var tilfreds med prosessen som helhet og alle ville anbefalt jobben til noen de kjente. Faktisk var alle helt enig i dette i avkrysningskjemaet. Noe som skilte seg ut i fra hva HR-ledere svarte i sitt skjema, der de var enige om at flest ledere ble internt rekruttert, var ikke de ansatte enige i dette. Flertallet var også uenig i at flest interne kandidater ble tilbudt stilling. Her må det påpekes at stillinger som rådgiver er oftest eksternt utlyst og det sistnevnte spørsmålet spesifiserte ikke dette. Det er allikevel interessant at de som er rekruttert selv ikke er enig i påstanden om at flest interne kandidater får jobb, når lederne deres påstår dette, men samtidig kan det være mange avdelinger hvor jeg ikke har fått innsikt som har flere eksterne kandidater. Derfor vil det ikke være mulig i dette tilfellet og påstå at det ene svaret er mer korrekt enn det andre.

I likhet med HR og rekrutteringsansvarlige sitt skjema, var det jevn fordeling mellom kjønn, ganske nøyaktig 50/50. De fleste krysset av for at det var stor konkurranse om stillingene og at de fikk kontinuerlig oppfølging og kursing. Stor tilfredshet rundt rekrutteringsprosessen

vitner om en grundig prosess. HR-ledere svarte også i skjemaet at de som oftest fikk rett person på rett plass, som vitner til at de ansatte mellomlederne innehar de kravene og egenskapene utarbeidet i analysen på forhånd.

5.2 Intern eller ekstern rekruttering

Hva skjer egentlig når en fagperson innad i samme miljøet blir tilbudt en lederstilling? Som vi så på i diskusjonen over er rekruttering av lederstillinger når det kommer til etikk og rettferdighet vanskelig å definere. Av alle de interne ansatte jeg intervjuet kom samtlige fra bakgrunn som rådgivere i konsernet. Der toppledere forventer at mellomledere nå skal handle rasjonelt, vil kanskje de ansatte som var medarbeidere på samme nivå tidligere, forvente mer emosjonell handling (<https://www.ledernytt.no/intern-rekruttering-av-ledere-ingen-garanti-for-suksess.5617604-420194.html>). En problematikk rundt det å ansette interne rådgivere som ledere er at jobbanalysen ikke er utarbeidet godt nok. Hvilke utfordringer banken har når det kommer til ledelse, og på hvilke reelle utfordringer den nye lederen vil møte kan være lett å overse når man ansetter en man kjenner fra før av til en slik stilling. Fokuset kan da lett komme over på at man kjenner kandidaten og vet at personen jobber godt i teamet, og legger mindre vekt på lederutvikling i samsvar med organisasjonens verdier og visjoner (Skorstad, 2015, s. 39).

HR-leder i Bank Nord poengterer at selv om de interne søkerne vil ha en liten fordel, må de allikevel konkurrere med de eksterne på like muligheter, og at alle har like forutsetninger under intervjuet uavhengig om det er internt eller eksternt. «Vi gjennomfører også referansesjekk på interne søkere» (HR-leder, Bank Nord). Konserndirektør i samme selskap bekrefter også det HR-leder sier om at interne skal ha en liten fordel: «Vi har aldri bare ekstern utlysning». I Bank Sør tester de ofte interne som har fått prøvd seg i slike roller tidligere slik at de har et sterkt potensial for en stilling. Stillingen lyses kun ut eksternt hvis det ikke er gode nok søkere internt.

Fordelen med intern rekruttering er at virksomheter tvinges til å utvikle seg og sine ansatte ved at de fokuserer på intern ansettelse (ref. side 13). I tillegg støtter Grimsø (1988) opp om at det er naturlig å undersøke om ønsket og nødvendig kompetanse finnes i egne rekker før man går eksternt. Det at de ansatte vet de får karrieremuligheter ved å jobbe i konsernet gir større motivasjon til å yte bedre, når de har muligheten til å klatre oppover i hierarkiet. Intern rekruttering vil også gi lavere turnover som kan være både en fordel og en ulempe i noen

tilfeller. Uønsket høy turnover oppstår når de ansatte slutter for å gå over i andre stillinger (over en gitt tidsperiode). Noe turnover er derimot ønskelig da man trenger personer i lederstillinger med nye tanker og annen kompetanse enn sine forgjengere (ref. side 12). Dersom turnover skyldes interne forhold vil det være nødvendig å kartlegge hvorfor de ansatte slutter og hva man burde gjøre før man ansetter en ny person i stillingen. Kanskje er kompetansekravet for høyt i forhold til hva stillingen faktisk krever, eller kanskje man må inn å se på hvordan miljøet innad i teamet er.

HR-leder i Bank Nord sier de har hatt lav turnover. Nå i dag er den høyere enn tidligere, men allikevel sunn. Tidligere har rådgivere vært for lenge i stillinger og det har vært behov for større utskiftning. *«Det er sunt med noe turnover – når en leder tviholder på en stilling eller har nådd taket finner vi heller en annen plass til personen i organisasjonen. Det er viktig at man er rett plassert»*. HR-leder i Bank Sør forteller at turnover er høyere i de større byene, hvor det er naturlig med hurtigere utskiftning av ansatte. Men at det er en fin balanse med noen ansatte med god erfaring og noe «ferskt blod». Her gjelder det i likhet med Bank Nord å finne andre løsninger dersom kandidaten har utnyttet sitt potensialet på nåværende sted.

I intervjuet med de ansatte lederne i Bank Sør og Nord har alle relevant bankerfaring og 3 av 4 er internt rekruttert fra tidligere rådgiverstilling i banken og til en lederstilling. Noen av de har i tillegg fulgt ekstra kurs og ledertrening gjennom bedriften som har gitt de mer kunnskap og forståelse av hva en mellomlederstilling innebærer. Den eksterne ansatte i Bank Nord hadde tidligere jobbet i bank og som leder i et annet konsern, og hadde utviklet kompetanse og erfaring derfra. Selv om mange er internt rekruttert har de intervjuede ansatte byttet jobb innad i konsernet som samsvarer med det HR-ledere i Bank Nord og Sør sa, at dersom en person har nådd «takhøyden» er det viktig å omplassere eller finne andre løsninger.

5.3 Rekruttering og organisasjonskultur

Gjennom jobbanalysen og rettferdig seleksjon har vi sett på hvordan man skal velge kandidater ut i fra kvalifikasjoner som omhandler stillingen. Bankene har klare rutiner på dette området. Noe mange av de også var opptatt av var identitet og verdier. Ja faktisk opplyste HR-leder i Bank Nord at dersom en person passet til stillingen men ikke delte de samme holdningene til visjonen, ville ikke kandidaten passe inn (ref. side 33). Verdier og identitet sier noe om hva en organisasjon står for og det er derfor interessant å se på om man kan kjenne det igjen i praksis i rekrutteringsprosessen. I avkrysningskjemaet svarte samtlige

ansatte at de var klar over hvilke verdier bedriften stod for, og i intervjuet var det flere av de ansatte som hadde klare meninger på dette feltet. «*Vi har en bank som har tilhørighet til lokalsamfunnet og vi vil formidle hvem vi er*» (Ansatt 1, Bank Nord). «*Vi har fokus på å ta samfunnsansvar*» (Ansatt 1, Bank Sør). Ansatt i Bank Sør sa også i intervjuet at verdiene henger sammen med hvordan de opererer, og at man skal kjenne de igjen i at de er profesjonelle og ansvarlige.

Det at de ansatte formidler verdiene på lik linje som rekrutteringsansvarlig viser at HR-avdelingen og ledelsen for øvrig lykkes med å finne ansatte som ønsker å dele visjonen. Å bygge en unik merkevare og en identitet som publikum skal kjenne seg igjen i er viktig for alle organisasjoner (ref. side 3). De ulike bankene er alle opptatte av å ha en visjon som publikum skal kjenne seg inn i, både potensielle ansatte og brukere av tjenestene. At publikum vet hva konsernet står for og at de er et finanskonsern er med på å styrke merkevaren. Bank Nord og Sør er begge opptatt av å være synlige for studenter og spre visjonen sin til lokalsamfunnet. Bank Midt er i en prosess der konkrete verdier skal fremheves, men både banksjef og ansatte spesifiserte at de ønsket å være en synlig lokalbank der alle skulle føle seg velkommen.

For å følge med at publikum faktisk ser organisasjonen og konsernet for det de ønsker har store finanskonsern egne målinger når det kommer til omdømme. «*Omdømmet blir utfordret hele tiden av media men det har vært lite storm i det siste*» (Ansatt 2, Bank Sør). Når jeg stilte spørsmålet «hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til bedriften» sa Ansatt 1 i Bank Sør at «*omdømme er ikke noe vi går ut i fra, men noe vi har faktiske målinger på*». Et sterkt omdømme og en positiv organisasjonskultur med synlige verdier vil gjøre konsernet mer attraktivt for både potensielle arbeidstakere og kunder. Det vil også virke positivt inn på employer branding, og vil gi noe «gratis» tillit og sterkere posisjonering i markedet. Da vil det være vanskeligere for andre konserner å konkurrere mot organisasjonen. Dette samsvarer med det Kvåle og Wæraas (ref. side 3) skriver, at alle bedrifter har behov for å skille seg ut, og det kan være vanskelig å ta over markedsandeler mot andre solide konserner hvis de blir «en i mengden». For Bank Midt kan det derfor være mer problematisk fordi de ønsker å forme særegne verdier og bli assosiert som noe eget, men samtidig kan det bli vanskelig å konkurrere mot store finanskonsern som tilbyr de samme tjenestene hvis de ikke blir definert som et selv.

5.4 Mellomledelse i bank

I teoridelen så vi at en mellomleder må kunne håndtere flyten av beslutningen begge veier (Mitzberg, 1983). I finanskonserner betyr det beslutninger fra mellomledernes rådgivere og opp til den øvre ledelsen i konsernet – regionsdirektør for eksempel. I tabellen nedenfor har jeg samlet opp hva de ansatte i Bank Sør og Nord svarte om hva de tror rekrutteringsansvarlige ser etter i en leder, og hva HR-ledere og rekrutteringsansvarlig mente selv. Jeg har valgt å ikke ha med bank Midt i dette kapitlet fordi jeg i analysen ikke fikk svar når det kom til ansatte med lederansvar, kun rådgivere.

	HR-leder	Ansatt 1	Ansatt 2
Nord	Omsorg, tydelighet, gjennomføringsevne, motiverende, delegerende, kvalitetssikre, utvikle andre.	Personlige egenskaper. Rett sted til rett tid.	Kom fra tilsvarende jobb. Rett bakgrunn, erfaring og utdanning. Egenskaper, ønsket å levere salg, men opptatt av kvalitet. Engasjement.
Sør	Få til det beste hos folk. Stå- på vilje, personlige egenskaper, ønske om å være leder.	Relevant erfaring som nestleder. Personlige forutsetninger og ønske om å ha personalansvar	Relasjoner og nettverk. De visste hva jeg stod for. God relasjon til HR-avdeling. Hadde ledertrening og kurs. Like tanker om ledelse.

Figur 6: skjema.

Alle de fire ansatte mellomlederne refererte til personlige egenskaper når de fikk spørsmålet om hvorfor de trodde de fikk jobben som leder. I tillegg vektla de også relevant erfaring og riktige relasjoner. De to sistnevnte var ikke nevnt hos HR-leder, men allikevel nevnt av samtlige kandidater. Kravene HR-ledere hadde samsvarer med teorien rundt

transformasjonsledelse (ref. side 7) – å være motiverende og delegerende, og en tilgjengelig leder. Organisasjonsstrukturen bankene har fra leder, medarbeider og til resultat (ref. side 2) gir en oppbygning hvor alle er med og drar lasset. Noe av det mest utfordrende å være mellomleder er ansvaret med å både nå mål som hele konsernet har og på de lokale kontorene og samtidig ha personalansvar. Derfor er det viktig som en av rekrutteringsansvarlig sa i intervjuet «*personen må ha et ønske om å være leder*» (HR-leder, Bank Sør).

I avkrysningsskjemaet som alle fikk delta i som ble intervjuet stilte jeg også spørsmål knyttet til ledelse, der spørsmålet var likt for alle: «de fleste mennesker kan bli gode ledere». Her var flertallet på begge sider at de fleste mennesker faktisk ikke kan bli det. Ledelse innebærer mer enn faglig kunnskap, og samtlige av de som ble intervjuet var enige om at personlige egenskaper er noe man har med og som ikke kan endres på i lik grad som kunnskap og kompetanse.

5.5 Rekruttering og kompetanse

Kompetanse i teoridelen handler om å skaffe egnede personer til oppgaver som skal ivaretas i følge Grimsø (ref. side 8). En gjentager av rekruttering av ledelse når det kommer til krav er uformell kompetanse. Altså hvilke egenskaper man har som person. I tillegg vil man gjennom jobbanalysen legge frem hvilke kompetansekrav banken trenger for å fylle behovet. Hvilke ressurser trenger vi? Og hvilken type person trenger vi som leder? Disse to spørsmålene sammen med jobbanalysen danner grunnlaget for hvilket kompetansebehov banken har behov for.

Banker er i dag ikke bygd opp på lik linje som før, nå snakker vi mer om finanskonsern som tilbyr andre tjenester enn tidligere (ref. side 2). De har blitt mer salgorientert enn tidligere, og mye av rådgivningen dreier seg om salg av tjenester. I skjemaet som de ansatte fikk krysse av på og under intervjuet kom det frem at alle de 6 personene jeg intervjuet hadde fortid fra bank. Faktisk var det ingen av mellomlederne som hadde annen erfaring, fra for eksempel salg eller markedsføring. Det er interessant å se når det kommer til kompetanse i en bransje i særlig endring hvor lik utdanning og erfaring de fleste har, spesielt i den graden av intern rekruttering av ledelse som forekommer.

I tilfeller med store endringsprosesser kan konserner med liten variasjon i utvalg av kompetanse møte på problemer her. Martinsen sier at å omstille og tilegne seg kompetansen

gjennom interne endringsprosesser kan være svært dyrt og det er vanskelig og lykkes (Martinsen, 2015, s. 270). Særlig hvis man ikke har nok kompetanse internt fra før av og ikke benytter seg av eksterne ressurser. På en annen side var det i tilfeller med stillinger som konsernsjef og andre toppjobber ofte brukte eksternt byrå for å hente inn kandidater. I tillegg ble det også sagt at man fikk så mye utdanning og kursing som man måtte ønske, og det var opp til en selv å tilegne seg ønsket kompetanse eller utvikling. Det er vanskelig å vite hvilken kompetanse man går glipp av ved høy grad av intern rekruttering, og i en bransje med så høy grad av endringer kan man lure på hvorfor alle ledere kun har bankerfaring. Og om det ikke er ønskelig med større variasjon på dette området. Samtidig vil ledere som kan systemet og vet hvordan konsernet fungerer lettere fungere i en stilling der man må lære og bistå personalet under seg. En person som kommer fra en annen type stilling og ikke har like stor innsikt når det kommer til bank og finans kan møte på problemer her. Flere av de ansatte til mellomlederstillinger svarte at de måtte finne sin egen vei, og det tyder på høy grad av selvstendighet og rom for å se nye muligheter der konsernet tidligere kanskje har hatt et annet syn. Både formell og uformell kompetanse vil være vesentlig under rekruttering, og både intern og ekstern erfaring kan komme godt med på hver sin måte.

6.0 Konklusjon

Gjennom oppgaven har jeg forsøkt å belyse temaet rekruttering og dilemmaer knyttet til rekrutteringsprosessen og krav både når det kommer til prosessen som helhet, men også kompetanse og omdømmebygging. Rekrutteringsprosessen av mellomledere i bank er preget av faste rutiner og en grundig analyse av alle de tre bankene. De fleste benytter seg av testing, intervju og referansesjekk, selv om det var noen avvik her (intern rekruttering, ikke testing eller referansesjekk for eksempel). Den minste banken benyttet seg av rekrutteringsbyrå, mens de to andre hadde egen stab for å håndtere flyten av arbeidstakere. Noe som var interessant å se var at selv om prosessen i seg selv var gjort nøye rede for, var det allikevel tilfeller med interne kandidater der prosessen ble kortet ned på. Det tyder på at ved interne forflytninger av ledere stoler arbeidsgiver på den ansattes prestasjoner i tidligere stilling, og derfor ikke tar høyde for de samme kravene i jobbanalysen som ved eksterne ansettelse.

Det kom også frem at det stilles høyere krav til personlig særegenhet når det kommer til ledelse, der kandidaten skal ha ansvar for både ansatte og resultater i regionen. Personlige egenskaper som var nevnt i intervjuene var særlig ydmykhet, autoritet, tydelighet, omsorgsfull

og evne til å bygge relasjoner og nettverk. Jeg stilte spørsmål ved om det faktisk er mulig å finne en person som innehar alle disse egenskapene, eller om det kanskje ikke er så rart at mange rekrutterer egne ledere. Dersom man har så høye krav til personlige egenskaper samt kompetanse, vil det være naturlig å se disse egenskapene i en person man kjenner fra før av, og som man har fulgt med på utviklingen av.

I et intervju med en ekstern søker til lederstilling vil det være vanskelig å vite om personen faktisk innehar alle disse egenskapene (formell og uformell kompetanse), kontra en person man kjenner fra før av. I jobbanalysen er det derfor viktig å ha prosessen på lik linje slik at man nettopp ikke går i fallgruven med å stole blindt på egen intuisjon eller følelser. På en annen side er det viktig å neve at interne lederkandidater kjenner bedriften og organisasjonskulturen bedre enn noen andre søkere, de kjenner konkurransen, fordeler og ulemper. De kan også systemene bankene benytter seg av, og de vet hvordan de skal bistå rådgivere, nettopp fordi de kommer fra en tilsvarende stilling selv.

Når det kommer til dilemmaet rundt å være leder for sine tidligere kollegaer, kan det oppstå problemer med hvordan personen skal håndtere konflikter og uenigheter. Gjennom intervjuet med de ansatte mellomlederne, sa den ene ansatte nettopp dette – at selv om flere søkte på lederstillingen og ikke fikk den jobbet alle sammen som kollegaer etterpå. Profesjonelt og uten «sure miner». Det å ansette egne kandidater som ledere vitner om utviklingsmuligheter og satsing på egne, og unge ledere, som igjen sender et signal til utenforstående at det vil være muligheter for karriere innad i konsernet. Det gir en positiv grad av employer branding.

Dilemmaer knyttet til kompetanse når det kommer til intern og ekstern rekruttering er de store endringene finanskonsern befinner seg i, der man kan gå glipp av dyktige kandidater ved for høy grad av intern rekruttering. Bakgrunnen til alle lederne jeg intervjuet er fra bank, og man kan derfor spørre seg om ikke det er behov for bredere kompetanse på ledernivå. På en annen side dreier kompetanse seg også om å ha de rette egenskapene for en jobb, og flere av de interne kandidatene vet hvordan organisasjonen fungerer og hva som skal til for å lykkes. Videreutdanning og motivering av de ansatte for å utvide kompetansen er viktige punkter når det kommer til intern rekruttering. Som vi så tidligere i oppgaven var det mange av de ansatte som hadde både studert gjennom jobb, og tatt relevant videreutdanning og kursing. Det tyder på at selv om det er mange “like” som jobber i bank, er det allikevel fokus på intern forbedring og utvikling. I følge Grimsø (1988) er oppfølging og utvikling viktige punkter for

og lykkes med kompetanseheving ved intern rekruttering, noe også Martinsen (2015) uthever som viktige punkter. Dersom kompetansen innad ikke strekker til vil ekstern rekruttering være nødvendig (ref. figur 3 s. 9). HR-ledere i Bank Nord og Sør var begge enige om at dersom de mente at kompetansen innad ikke strakk til på de interne kandidatene, ville en ekstern utlysning bli gjort.

Omdømme er et tema som stadig blir mer og mer relevant for bedrifter og som vi så i figuren til Brønn & Ihlen (ref. side 15), forbrukere får stadig opp øyene for andre verdier enn kun pris og kvalitet. Alle av de respektive bankene er aktive i lokalmiljøet for å tiltrekke seg attraktiv arbeidskraft, på høyskoler og som sponsorer. Et dilemma her var at ved høy intern rekruttering av lederstillinger, vil det være vanskeligere å formidle seg som en attraktiv arbeidsplass. På en annen side er det høy grad av ekstern rekruttering når det kommer til rådgivere, og man vil deretter ha mulighet til å bevege seg oppover i hierarkiet. De store bankene har også målinger når det kommer til omdømme, som tyder på at de hele tiden er oppdatert på hvilke forbedringer som eventuelt må gjøres. En utfordring for de mindre bankene er å følge med på samme måte da de ikke har like store ressurser på dette området. På en annen side tiltrekker de seg litt andre typer kunder enn de største bankene og som gjør de mer synlig på mindre steder og lokalsamfunn.

Det og få rett person på rett plass er en mer kompleks oppgave enn man kanskje tror på forhånd. Å ansette feil person kan koste bedriften dyrt og derfor er det svært viktig å ha en nøye prosess både i forkant, underveis og i oppfølgingsfasen. Selv om de store bankene har nøye rutiner når det kommer til rekruttering, og egne HR-staber som tar seg av det, har vi sett at de i praksis ikke alltid følger boka til punkt og prikke. På en annen side må det også nevnes at dette gjelder i tilfeller med interne kandidater som allerede har utmerket seg i organisasjonen og det vil derfor ikke være behøvelig med en like nøye prosess som ved nyansettelser. Alle er opptatt av at allerede ansatte skal få en mulighet til å utmerke seg, som også stemmer overens med teorien, med blant annet støtte fra Grimsø (1988).

Når det kommer til rekruttering og bakgrunnen for rekruttering har de tre bankene ulike insentiver. Der Bank Nord verdsetter verdiformidling i særlig høy grad, er Bank Sør mer opptatt av egen kultur. For Bank Nord er det avgjørende at kandidaten kan identifisere seg med verdiene til banken og selv om kandidaten er kvalifisert, vil han/hun allikevel ikke passe inn hvis verdiene ikke går overens. Bank Midt har et større behov for å finne ekstern

arbeidskraft til å fylle manglende rådgiverposisjoner, som fører til høyere grad av ekstern rekruttering. Her må vi også ta høyde for at det er færre lederstillinger, og stillingene som det har blitt rekruttert til nylig ikke er stillinger med lederansvar.

På tross av ulikheter er det også store likheter. Rekruttering er komplekst og varierende i særlig høy grad, og noe jeg har lært med arbeidet av denne oppgaven er at det aldri vil være helt likt. Selv i samme bransje. Selv om man har en nøye utarbeidet rekrutterings mal vil man i situasjoner med lederstillinger oppleve at man går veier utenom denne og allikevel står igjen med en tilfredsstillende kandidat. Når det kommer til intern og ekstern rekruttering avhenger det i stor grad av behov på ulike områder, og i hvilken grad bedriften står ovenfor utfordringer utenfra. Det er mye å ta hensyn til - både egne verdier, kultur, kompetanse, lederegenskaper, behov og kjemi, og man vil aldri være 100 % sikker på hva som er riktig avgjørelse. Til videre forskning kunne det vært interessant og sett på om bransjer med høy grad av intern rekruttering har vanskeligere for å møte store endringer i bransjen, eller om kompetansen blir senket ved for lite rekruttering utenfra. Bankene i denne kvalitative undersøkelsen var alle fornøyde med rekruttering innad, og de fleste mente i avkryssningsskjemaet at de som regel fikk rett person på rett plass. De mente også at de fulgte nøye med på utviklingen av omdømme og at de ansatte var aktive med utvikling, utdanning og kursing, som igjen la grobunn for kompetansebygging innad i organisasjonen. Alle bedrifter er forskjellige og perspektiver og behov innen rekruttering vil alltid være i endring, uansett bransje. Resultatet man ønsker å oppnå er allikevel likt – og få rett person på rett plass.

Referanseliste

Apeland. <https://www.apeland.no/etikk-pa-fremmarsj/> Hentet 17.03.2019.

Brønn, Peggy Simcic og Ihlen Øyvind (2012): Åpen eller innadvendt omdømmebygging for organisasjoner. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Dalen, Monica (2011): Intervju som forskningsmetode. En kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforlaget.

Grimsø, Rigmor (1988): Rekruttering og utvalg av medarbeidere. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kvåle, Gro og Wæraas, Arild. (2006): Organisasjon og identitet. Oslo: Det Norske Samlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009): Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal akademisk.

Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/intern-rekruttering-av-ledere-ingen-garanti-for-suksess.5617604-420194.html>. Hentet 07.03.2019.

Lovdata, finansforetaksloven. https://lovdata.no/dokument/LTI/lov/2015-04-10-17/KAPITTEL_13. Hentet 07.03.2019

Martinsen, Øyvind Lund. (2015): Perspektiver på ledelse. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Mintzberg, Henry (1983): Structure in fives: designing effective organizations. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

Skorstad, Espen. (2015): Rett person på rett plass. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Store Norske Leksikon. https://snl.no/Henry_Mintzberg. Hentet 07.03.2019.

Store Norske Leksikon. https://snl.no/employer_branding. Hentet 21.03.2019

Strand, Torodd. (2007): Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, Aksel (2017): Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Vedlegg 1: Intervjuguide rekrutteringsansvarlig

Intervjuguide: rekrutteringsansvarlig

Introduksjon: Jeg ønsker å få vite mer om hvordan dere rekrutterer når det kommer til ansatte med lederansvar, jeg har valgt ut finansnæring som bransje fordi jeg jobber i den selv om synes det er veldig spennende. Jeg har lyst å høre litt om hele prosessen og det har også litt med å få inn det faglige når det kommer til rekruttering i masteroppgaven.

Når det kommer til **anonymitet**, så lurer jeg litt på om dere ser på noe i prosessen som bedriftshemmelig? Jeg har tenkt å holde personer og bedrifter anonyme i oppgaven og bytte ut navn på bedrift og personer.

Er det greit om jeg tar opp det du sier på **opptak**? Det er bare for at jeg skal kunne gå igjennom etterpå i tilfelle det er noe jeg ikke rekker å skrive ned. Deretter vil jeg slette det etterpå. Men hvis ikke så er det også helt greit.

Kan du beskrive en typisk rekrutteringsprosess?

- Hvordan går dere frem?
 - o Hvis informant ikke har svart utfyllende nok vil jeg vite:
 - Hvordan lager dere annonsen
 - Hvordan går dere videre i utvelgelsesprosessen
 - Hvordan vektlegges testing?
 - Hvordan stiller dere spørsmål?
 - Hvor omfattende er det når det kommer til etterprøving av referanser. Hvor viktig er det? Eller har dere andre metoder?

- Når det kommer til ansettelse på en toppstilling og en underordnet lederstilling, kan du si noe om forskjellene på rekrutteringsprosessen?
 - o Hvilke andre kriterier er det?

Intern og ekstern rekruttering, hva tenker du om det?

- Hvor mange søker får dere i gjennomsnitt på hver stilling?
- Hvor kommer søkerne normalt sett fra, geografisk og næring
- Lyses alle stillinger ut?

Hva ser dere etter i en potensiell kandidat?

- Er det noe spesielt dere forventer av den som skal ha stillingen?
- Er det andre ting dere er på utkikk etter hos søkeren? Hva vektlegger dere?
- Hva veier mest; erfaring, utdanning, praksis, kunnskap om kjernevirksomheten vs personen?

Hvilke metoder bruker dere?

- Hvordan når dere ut til aktuelle kandidater?
- Hvordan klarer dere å identifisere aktuelle kandidater?
- Hvordan får dere folk til å søke?
 - o Har dere noe hjelpemidler, nettverk, headhunting, folk dere kjenner?
 - Brukes det eksterne konsulenter når dere skal rekruttere ledere?

Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til bedriften?

- Har dere nedfelt noen verdier i organisasjonen som du mener bidrar til at dere har et godt omdømme eller er attraktive for gode søkere?
 - o Hvis ikke informant har svart på dette under spørsmål 2
- Hvordan tror du søkere ser på dere som arbeidsgiver?

Kan du si noe om på hvilken måte dere har arbeidet med omdømmebygging rundt rekruttering for å bli mer attraktiv som arbeidsgiver?

Hvordan følger dere opp den nyansatte?

- Hvordan vil du beskrive turnoveren blant ledere i denne bedriften?
 - o Liten, høy – hva anner du som bra?
- Hvordan satser dere på de nye ansatte for å få de til å bli værende?
- Tror du at de ansatte er gode «ambassadører» utad for organisasjonen?
- Hva gjør dere for å styrke dette? Og deres omdømme?
-

Spørsmål 14

Da har du en slags mal på noen spørsmål, for å kunne sammenligne om det er noe sammenfallende med tekst og andre intervjuer. Ikke for å lage statistikk, men en indikator I hvilken grad vil du si deg enig i følgende påstander om hva som er vanlig praksis / mest utbredt i forbindelse med rekruttering av ledere i din organisasjon?

	<i>Helt enig</i>				<i>Helt uenig</i>
Vi foretrekker søkere under 40 år.	1	2	3	4	5
Vi ansetter langt flere menn enn kvinner som ledere.	1	2	3	4	5
Som regel rekrutterer vi ledere fra egne rekker.	1	2	3	4	5
Vi foretrekker ekstern rekruttering av ledere.	1	2	3	4	5
Vi får sjelden svært gode søkere til lederstillinger.	1	2	3	4	5
Mht ledere får vi alltid "rett person på rett plass".	1	2	3	4	5
Vi deler verdier og meninger med dem vi ansetter som ledere hos oss	1	2	3	4	5

Vi legger mest vekt på om søkeren er faglig god	1	2	3	4	5
Det viktigste er at søkeren er flink med folk	1	2	3	4	5
Det er avgjørende at vi liker den vi ansetter.	1	2	3	4	5
De fleste mennesker kan bli gode ledere.	1	2	3	4	5

Når det kommer til intervju av ansatte:

- Jeg ønsker å komme i kontakt med noen som har blitt ansatt til en lederstilling hos dere. Kan godt være flere. Det er for å fylle ut informasjonen når det kommer til rekruttering og få informasjonen fra forskjellige vinkler. Det har ikke noe med å etterprøve det du sier, men bare for å få med alle ledd i rekrutteringsprosessen. Det var veileder som anbefalte dette for å ikke utelate noe vesentlig informasjon eller snevre inn synet i oppgaven. For å skape faglig bredde.

Vedlegg 2: Intervjuguide ansatt

Intervjuguide: ansatt

- Anonymt

Hvorfor søkte du på denne stillingen?

Hvordan ble du oppmerksom på at stillingen du søkte var utlyst?

(Annonse/interne kilder/ble det fortalt/ble oppfordret til å søke – (og lignende))

Hva skjedde etter at du hadde sendt søknaden?

(Hvor lenge måtte du vente på svar/var det noen som kontaktet deg på telefonen/ble du holdt orientert om hva som skjedde?)

Kan du beskrive den videre rekrutteringsprosessen du var igjennom da du søkte på denne jobben?

- Hvilke trinn var kandidaten igjennom i prosessen
- Var det mange runder
- Hvilke opplysninger om deg var de mest interesserte i?
- Testing?
- Var det en grundig prosess?

Hva vil du fremheve som positivt ved den rekrutteringsprosessen du var gjennom?

Er det noe du vil trekke frem som negativt eller ubehagelig ved denne rekrutteringsprosessen?

- Utdyp!

Hvordan var oppfølgingen?

- Som nyansatt (kursing/opplæring/skolering/videreutdanning/mentorordninger)
- Videre nå

Kan du fortelle litt om din bakgrunn?

- Arbeidserfaring
- Utdanning
- Ledererfaring
- Personlige egenskaper

Hvorfor tror du at akkurat du fikk denne jobben?

Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til bedriften?

- Har det vært oppfølging på dette området?
- På hvilken måte jobbes dette med i bedriften?

- Verdier

Hva er dine oppgaver som leder?

	<i>Helt enig</i>			<i>Helt uenig</i>	
Jeg er tilfreds med hvordan prosessen foregikk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg jobber med flest menn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Av lederne jeg jobber med er det flest interne ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er flest interne kandidater som får jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er mange som konkurrerer om stillingene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De fleste mennesker kan bli gode ledere.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Som ansatt er vi klar over hvilke verdier bedriften står for	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg får kontinuerlig oppfølging og/eller kursing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har flest kollegaer over 40 år	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg har erfaring fra annen bransje enn bank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jeg ville anbefalt jobben til en venn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Intervjuguide: Konserndirektør

Som sjef for en region, hvilken innflytelse har du på hvem som skal ansettes?

- Hvilke kriterier?
- Er det noe som skjer uavhengig av folk på det lokale planet?
 - o Forskjell på toppstilling og en underordnet lederstilling?
 - Brukes det eksterne konsulenter?
- Har du noen andre ideer om hvem du ønsker som ansatt?
- Har du noen andre tanker rundt rekruttering?

Kan du fortelle litt om i hvilken grad skjer rekrutteringen i sammenheng med ledelsen?

- Hvordan jobber du med rekruttering?

Hva er det som gjør at en kandidat passer inn hos dere tror du?

- Kriterier
- Hva er du opptatt av
- Har du noen forventninger

Hvor stor vekt legges på at de du ansetter skal «fornye», være annerledes enn den som sluttet?

- Hva ser dere etter i en potensiell kandidat?
- Hvilke metoder bruker dere for å nå ut til aktuelle kandidater

Ekstern og intern rekruttering – hva tenker du om det?

- Fører dere noe statistikk her?
- Er dere opptatt av variasjon?
- Hvor kommer søkere normalt sett fra – geografisk/næring

Hva tenker du rundt det med sentralisering, i forhold til at hovedkontoret er i Tromsø?

- Bli de andre regionene inkludert like mye i prosjekter og lignende

Hva er din oppfatning av omdømmet og attraktiviteten til bedriften?

- Hvilke verdier ønsker dere i ledelsen å være med på å formidle?

Kan du si noe om på hvilken måte dere har arbeidet med omdømmebygging rundt rekruttering for å bli mer attraktiv som arbeidsgiver?

Hvordan følger dere opp den nyansatte?

Hva ønsker dere her

- Hvordan vil du beskrive turnoveren blant ledere i denne bedriften?
 - o Liten, høy – hva anser du som bra?
- Hvordan satser dere på de nye ansatte for å få de til å bli værende?
- Tror du at de ansatte er gode «ambassadører» utad for organisasjonen?
- Hva gjør dere for å styrke dette? Og deres omdømme?

Spørsmål 14

Da har du en slags mal på noen spørsmål, for å kunne sammenligne om det er noe sammenfallende med tekst og andre intervjuer. Ikke for å lage statistikk, men en indikator

I hvilken grad vil du si deg enig i følgende påstander om hva som er vanlig praksis / mest utbredt i forbindelse med rekruttering av ledere i din organisasjon?

	<i>Helt enig</i>				<i>Helt uenig</i>
Vi foretrekker søkere under 40 år.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vi ansetter langt flere menn enn kvinner som ledere.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Som regel rekrutterer vi ledere fra egne rekker.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vi foretrekker ekstern rekruttering av ledere.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vi får sjelden svært gode søkere til lederstillinger.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Mht ledere får vi alltid "rett person på rett plass".	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vi deler verdier og meninger med dem vi ansetter som ledere hos oss	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Vi legger mest vekt på om søkeren er faglig god	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Det viktigste er at søkeren er flink med folk	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Det er avgjørende at vi liker den vi ansetter.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
De fleste mennesker kan bli gode ledere.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

TIL DEG SOM ER HR-ANSVARLIG ELLER HR-ANSATT I FINANSSEKTOR

KONTAKT MEG

[Redacted]

Masterstudent

Nord Universitet

[Redacted]

E-POST

[Redacted]

Veileder:

[Redacted]

Studieprogram ansvarlig i
Human Resource
Management

Nord Universitet

Jeg ønsker med dette å invitere deg til å delta i forskning til masteroppgaven som omhandler rekrutteringsprosessen, både for HR-ansvarlig og HR-ansatte.

Prosjektets formål er å finne relevante forskjeller i rekrutteringsprosessen når det kommer til å ansette kandidater med lederstilling og hvilken opplevelse man har av prosessen.

Jeg vil gjøre minimum 10 kvalitative intervjuer som jeg skal legge til grunn for forskningen på masteroppgaven.

HVA INNEBÆRER DET Å DELTA I PROSJEKTET?

Deltakelse fra deg innebærer å delta i en individuell intervjusamtale. Der vil jeg spørre deg om rekrutteringsprosessen, hvis du er HR-ansvarlig: for å bli kjent med hvordan dere jobber aktivt for å finne nye ansatte og hvordan dere jobber med omdømmebygging og attraktivitet. For en HR-ansatt- hvordan man opplevde prosessen, hvorfor man søkte og hvordan man selv opplever omdømmebyggingen i organisasjonen.

HVA SKJER MED DATAENE SOM

SAMLES INN I?

Intervjuet vil bli tatt opp med opptaker i tilfeller der det er fysisk intervju, og jeg har fått klarsignal om at det er i orden. Intervjuet vil bli transkribert av meg etterpå, og jeg vil deretter slette lydfilet. Kun meg vil ha tilgang til vdet ubehandlede datamaterialet. Lydopptakene vil bli så nøye





Kontaktpunkt personvern

Personvernombudet ved Nord universitet:

personvernombud@nord.no

telefon 74 02 27 50.

Norsk senter for forskningsdata:

personverntjenester@nsd.no

telefon: 55 58 21 17

DET ER FRIVILLIG Å DELTA

Det er frivillig å delta i prosjektet, og du vil bli bedt om å bekrefte ditt samtykke når det kommer til eventuell båndopptaker og deltagelse i prosjektet. Om du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet fra prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke være mulig å identifisere personer i oppgaven, alle personer og bedrifter vil være anonyme.

DITT PERSONVERN

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke til deltakelse. Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du har rett til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning, og til å få utlevert kopi av de lagrede personopplysningene. Dersom du mener personopplysninger blir behandlet på en måte som krenker ditt personvern har du rett til å klage til datatilsynet. Behandlingsansvarlig for opplysningene er Nord universitet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. *01.06.19*

signatur

2.5.2019

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i Human Resource Management

Referansenummer

200135

Registrert

17.02.2019 av

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

.....

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

1

Prosjektperiode

15.01.2019 - 15.05.2019

Status

21.02.2019 - Vurdert

Vurdering (1)

21.02.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 21.02.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

X

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2019.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet.
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)