

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Elise Harham Gulla

Rekruttering – med jobbanalysen i fokus

Hvordan kan jobbanalyser bidra til bedre rekrutteringsprosesser?

Human Resource Management

Dato: 07.05.2023

Totalt antall sider: 50



NORD
universitet

www.nord.no

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på masterstudiet Human Resource Management ved Universitet i Nord for meg. De siste tre årene har jeg vært student på deltid mens jeg har vært i full jobb, og dette har vært både utfordrende, til tider nokså hektisk, men mest av alt svært lærerikt og givende. Jeg vil takke min veileder Robert Bye ved Universitet i Nord for konstruktive og hjelpsomme tilbakemeldinger underveis i denne oppgaveprosessen. Det har opplevdes som trygt å ha en støttende, positiv og kunnskapsrik veileder i ryggen. I en samtale med min veileder beskrev han at det å skrive en masteroppgave for en student kan kalles for en *øvelse* i å være forsker. Dette synes jeg er en god og passende beskrivelse, og jeg har hatt den tanken med meg i at jeg skal etterstrebe å ha på "forsker-hatten", at dette er en rolle jeg går inn i, samtidig som jeg erfarer og lærer hvordan en forsker kan og skal arbeide.

Videre vil jeg takke min arbeidsgiver for å ha gitt meg muligheten til å kunne kombinere jobb og studier, det oppleves som en unik mulighet til å erverve nye kunnskaper, få formalisert kompetansen og forhåpentligvis å kunne bidra til å videreutvikle rutiner innen rekrutteringsarbeid i egen organisasjon. Masteroppgavens tema er rekruttering, som er et tema jeg personlig er interessert i fagfelt. Jeg jobber innen HR-bransjen, men er til vanlig ikke direkte involvert i rekrutteringsprosesser i min organisasjon. Alt jeg har lært meg under studiet som helhet, og særs under prosessen med denne oppgaven er gode erfaringer og svært nyttig kompetansepåfyll for meg. Jeg er også svært takknemlig for de informantene som stilte velvillig opp i forbindelse med denne oppgaven, samtlige bidro svært positivt til at jeg kunne fullføre dette prosjektet. Jeg håper at alle informantene vil kunne bruke denne oppgaven som et hjelpemiddel i sine rekrutteringsprosesser.

Sist, men ikke minst, tusen takk til min kjære ektemann Bjarne, og barna mine Malin og Emma. Familien har heiet på meg og gitt meg rom og tid til å skrive. Jeg ser nå frem til en fin sommerferie uten tidsfrister. God lesing!

Sagstua, 07.05.2023

Elise Harham Gulla

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en avsluttende oppgave av et masterstudium innen Human Resources Management. Oppgaven min handler om jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Jobbanalyser er et verktøy som kan bidra til at man kan gjennomføre gode rekrutteringsprosesser, og hovedformålet med jobbanalyser er å kartlegge og gi informasjon om arbeidsoppgaver, ansvarsområder og kompetansekrav, (Skorstad, 2015).

Ved hjelp av kvalitativ forskningsmetode og tilnærming har jeg utført undersøkelser i form av semistrukturerte intervjuer for å finne empiriske data som kan forstås i sammenheng med teoretiske data om temaet jobbanalyser i rekrutteringsprosesser.

Funn i denne studien viser at jobbanalyser er et viktig verktøy for planlegging og gjennomføring av rekrutteringsprosesser, herunder fokus på faglig kompetanse, personlige egenskaper og matchen mellom arbeidsgiver og kandidat. Jobbanalyser er viktig i rekrutteringsprosesser fordi det bidrar til struktur og kvalitetssikring. Oppgaven setter fokus på at det er en motsetning mellom en rasjonell, strukturert rekrutteringsprosess styrt av behov og krav på den siden, og det relasjonelle møtet mellom mennesker som foregår i utvelgelsesprosesser av rekruttering.

Oppgavens formål er å kunne gi anbefalinger til rekrutterere og ledere om hvordan jobbanalyser kan brukes som et praktisk verktøy for å kunne gjennomføre effektive og suksessfulle rekrutteringsprosesser.

Nøkkelord fra denne oppgaven er: *jobbanalyse, rekruttering, utlysing av stillinger, screening av kandidater, kompetanse, magefølelse, feilansettelser og evaluering av rekrutteringsprosesser.*

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
1. Innledning.....	5
1.1 Problemstilling.....	6
1.2 Oppgavens utforming.....	7
2. Teori.....	8
2.1 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning.....	8
2.2 Jobbanalyser.....	9
2.3 Kompetanse.....	11
2.4 Rekruttering	12
2.5 Utvelgelse	14
2.6 Feilansettelser	16
2.7 Evaluering av rekrutteringsprosesser	16
3. Metode.....	17
3.1 Valg av metode og forskningsdesign.....	17
3.2 Vitenskapelig ståsted	18
3.3 Utvalg og informanter.....	18
3.4 Datainnsamling	20
3.5 Etske betraktninger	22
3.6 Analyseprosess.....	22
3.7. Forskningsrapport	25
3.8 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet.....	26
4. Analyse.....	29
4.1. Presentasjon av funn	29
4.2 Analyse av funn	36
4.2.1. Hvordan brukes jobbanalyser til utlysning av stillinger?	36
4.2.2. Hvordan henger jobbanalyser sammen med utvelgelsesprosesser i rekruttering?.....	39
4.2.3 Hva oppleves som fordeler og muligheter med jobbanalyser i rekrutteringsprosesser?	43
4.2.4 Hva oppleves som risikoer med jobbanalyser i rekrutteringsprosesser?.....	45
4.2.5 Modell for jobbanalyse.....	47
4.3 Oppsummering	51
5. Konklusjon og veien videre.....	51
5.1 Tema for oppgaven	51
5.2 Hvordan kan jobbanalyser bidra til bedre rekrutteringsprosesser?	52
5.3 Videre forskning	54
Litteraturliste	55

Vedleggsoversikt

Vedlegg 1 Meldeskjema SIKT	60
Vedlegg 2 Informasjonsskriv.....	64
Vedlegg 3 Samtykkeerklæring	66
Vedlegg 4 Intervjuguide	67
Vedlegg 5 Evaluering av rekrutteringsprosesser.....	71

Tabelloversikt

Tabell 1: Elementer i jobbanalyse.....	10
Tabell 2: 6-trinns modell for strategisk rekrutteringsarbeid.....	13
Tabell 3: Tematisert kodetabell.....	24
Tabell 4: Rekrutteringsprosess med jobbanalysen som rød tråd.....	48

1. Innledning

Ifølge Statistisk Sentralbyrå så var det det 114 500 ledige utlyste stillinger i Norge per utgangen av 2022. Størrelsen på dette tallet sier noe om omfanget av antallet rekrutteringsprosesser som igangsettes i Norge i løpet av et år. For hver eneste utlyste stilling så finnes en tilhørende rekrutteringsprosess der norske virksomheter ved ledere og rekrutterere og et tilsammen stort antall søkere er involvert. På den ene siden er virksomhetene med behov for å effektivt finne den mest passende og rette kandidaten, og på den andre siden er kandidatene som søker seg til stillinger på bakgrunn av personlige behov, motivasjon, kompetanse og ønsker. Utvelgelse av kandidater i rekruttering er prosesser der følelser og personlige meninger møter forventninger og kravspesifikasjoner i form av jobbanalyser og stillingsbeskrivelser.

Rekruttering er en av kjerneoppgavene innen Human Resources Management (HRM), og jobbanalyse beskrives i teorien som et viktig verktøy i rekrutteringsprosesser. Jobbanalyser beskrives i ulike teorier som en rasjonell og strukturell prosess som følger fastsatte steg med det formål å kunne til slutt å ta en fornuftig beslutning basert på ideelle valgmuligheter. Jobbanalysearbeid i rekrutteringsprosesser beskrives som betydningsfullt fordi det skal bidra til å at man fokuserer på det som er *viktigst*, fokus på ressursbruk, bidra til å gi gode beslutningsgrunnlag samt redusere utfallet av feil, (Skorstad, 2015). Dersom man klarer å styre rekrutteringsprosesser mot å finne og velge ut de rette kandidatene, så kan kostbare feilansettelser unngås og man kan heller fokusere på gode fordeler som godt arbeidsmiljø, positiv organisasjonskultur samt god kompetanseutnyttelse for å nå virksomhetens strategiske målsettinger.

Hva man vektlegger i jobbanalysen vil påvirke hvilke kandidater som vil vise interesse for ulike stillinger, samt hvordan man skal utlyse en spesifikk stilling, samt kunne påvirke hvordan man skal velge ut kandidaten som passer best til kompetansekrav til en stilling. Elementer i jobbanalyser kan være hvilke jobbaktiviteter som stillingen har, hvilke personlige egenskaper man mener passer for stillingen, hvilken grad av ansvar som medfølger stillingen, samt hva slags formell kunnskap og kompetanse som kreves, og dessuten hvilke erfaringer og ferdigheter som anses som vesentlige og nødvendige å inneha for stillingshaver.

Jeg vil i denne oppgaven sette søkelys på det å kunne gjennomføre gode og effektive rekrutteringsprosesser ved hjelp av jobbanalyser. Temaet jobbanalyser anser jeg som viktig å forske

på fordi dette temaet omhandler prosesser som er helt sentrale innen HRM og rekrutteringsprosesser. Rekruttering innebærer prosesser innen HRM som alle virksomheter vil utføre i en eller annen utstrekning, og jeg ønsker med min forskning å bidra til å sette fokus på jobbanalyse som et *verktøy* som rekrutterere og ledere kan bruke i rekrutteringsprosesser.

1.1 Problemstilling

Formålet med oppgaven min vil være å finne ut av viktigheten rundt arbeid med jobbanalyser som en slags rød tråd gjennom hele rekrutteringsprosessen, herunder hva slags krav og spørsmål som bør reises og besvares før man går videre med stillingsutlysning, og planlegging av hvordan man skal gjennomføre utvelgelsesprosessen av aktuelle kandidater. Dessuten hvordan man kan bruke jobbanalyser til å evaluere hele rekrutteringsprosessen.

Jeg avgrenser temaet til å gjelde de prosesser som foregår *fra* anmodning om en ny stilling og *til* oppstart av ansettelse i stillingen; jobbanalyseprosess, stillingsutlysning samt planlegging av metoder for utvelgelse og evaluering. Jeg ønsker at prosjektet mitt skal kunne være til praktisk nytte for organisasjoner, ledere og andre interesserte og involverte fagfeltet innen rekruttering og HR.

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan man i organisasjoner kan ha fokus på jobbanalyser som et praktisk verktøy som skal kunne bidra til effektive og vellykkede rekrutteringsprosesser. Jeg er interessert i å finne ut om det brukes standardiserte prosesser som følges i jobbanalyse- og rekrutteringsarbeid, samt hvordan det arbeides med dette i noen utvalgte norske virksomheter. Jeg er videre interessert i å se på hvordan jobbanalyse praktisk gjennomføres i forhold til hva som er beskrevet i teorien. Jeg vil i oppgaven min belyse hvilke muligheter som finnes ved jobbanalyseprosesser, samt se på eventuelle risikofaktorer som kan være gjeldende.

Tittelen på oppgaven min har jeg satt til «**Rekruttering – med jobbanalyse i fokus**». Denne tittelen beskriver prosjektets formål som er se på jobbanalysens funksjon gjennom hele rekrutteringsprosessen.

Problemstillingen som jeg søker å besvare i min masteroppgave er som følger;

Hvordan kan jobbanalyser bidra til bedre rekrutteringsprosesser?

For å kunne belyse dette temaet så har jeg videre utarbeidet tre forskningsspørsmål som skal hjelpe meg i mitt masteroppgaveprosjekt;

- 1. *Hvordan kan jobbanalyser brukes til utlysning av stillinger?*
- 2. *Hvordan henger jobbanalyser sammen med utvelgelsesprosesser i rekruttering?*
- 3. *Hva oppleves som fordeler, muligheter og risikoer med jobbanalyser i rekrutteringsprosesser?*

1.2 Oppgavens utforming

Oppgaven er bygd opp i fem kapitler hvorav *første kapittel* er denne innledningen som presenterer rammen for mitt forskningstema, forskningsspørsmål og problemstillingen for hele oppgaven.

I *kapittel to* presenteres aktuell teori og tidligere forskning som er relevante for temaet jobbanalyser, rekruttering og problemstillingen. Andre nøkkelbegreper og temaer som presenteres i kapittel to er screening, utvelgelse, kompetanse og feilansettelser. Teorien skal senere i oppgaven anvendes til å underbygge og forklare funnene fra den empiriske undersøkelsen min.

Kapittel tre omhandler metode, herunder begrunnelse av valg for type metode, beskrivelse av vitenskapelig ståsted, informasjon om utvalgs kriterier og informanter, datainnsamlingsprosess, og beskrivelse av analyseprosess og tilhørende koding av data. Videre beskriver jeg i dette kapittelet etiske betraktninger rundt forskningsprosjektet mitt samt greier ut om pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet i forhold til min masteroppgave og empiriske undersøkelse.

Kapittel fire tar for seg analyse, presentasjon av empiriske funn, samt drøfting av disse funnene opp mot teorien fra kapittel to. Videre vil jeg besvare mine tre forskningsspørsmål basert på kombinasjonen av teori og empiriske data.

Til slutt vil jeg i *kapittel fem* oppsummere, konkludere og beskrive veien videre når det gjelder forskning på min valgte problemstilling. Her vil jeg beskrive mine mest sentrale funn, og komme med anbefalinger innen jobbanalyseprosesser til rekrutterere og ledere.

Gjennom hele oppgaven vil jeg se på rekruttering med jobbanalysen som en rød tråd i fokus gjennom alle deler av rekrutteringsprosessen.

2. Teori

Jeg vil i denne delen av oppgaven presentere litteratur og forskning som jeg anser som relevant for min problemstilling. Teorikapittelet vil belyse teori innen HRM og rekruttering som har relevans for jobbanalyse som tema og fagfelt.

2.1 Teoretisk rammeverk og tidligere forskning

HRM betyr Human Resources Management og handler om hvordan man forvalter de menneskelige ressursene i organisasjoner. I det moderne arbeidslivet omtales ofte HRM og satsing på de menneskelige ressursene som organisasjoners viktigste fokusområde, og mange organisasjoner har et sterkt fokus på utvikling og ivaretagelse av sine ansatte, (Chungyalpa og Karishma, 2016).

Jeg har gjort litteratur- og studiesøk ved hjelp av nøkkelord som *rekruttering, jobbanalyse, magefølelse, screening, utvelgelse og trender innen rekruttering*. Jeg har blant annet benyttet meg av databasene til Google Scholar, biblioteksdatabasen Oria og fått søkehjelp fra biblioteket til Nord Universitet. Jeg har valgt å ta med teori fra pensumlitteratur til fagene innen master i HRM og søkt etter relevant forskning innen gjeldende tema om min problemstilling. Min intensjon er ikke å presentere et fullstendig oversiktsbilde, men å presentere aktuelle og relevante kilder som er av betydning for min masteroppgave. Teorikapittelet danner grunnlag for den empiriske undersøkelsen og påfølgende analyse som presenteres senere i oppgaven.

Jobbanalyser er et begrep som har sin bakgrunn fra organisasjonsteori tilbake til tidlig på 1900-tallet, og dette begrepet ble først introdusert gjennom *taylorismen* eller vitenskapelig organisasjonsledelse. Taylorisme handler om å effektivisere jobbprosesser ved å dele opp oppgaver i mindre aktiviteter og delprosesser, (Taylor, 1911). Rundt 1940 ble jobbanalyser anerkjent som et eget fagfelt (Morgeson og Dierdoff, 2011). Det finnes en stor bredde i forskning som omhandler ulike deler av rekrutteringsprosessen, men betydelig mindre som handler om jobbanalysens funksjon i rekruttering. Jeg har med stor interesse lest en tidligere masteroppgave av Mathiesen (2019) som handler om jobbanalyser og kvalitet i rekruttering. Mathiesen (2019) viser til at jobbanalyser som fagfelt innen rekruttering er viet lite oppmerksomhet innen forskning. Tidligere forskning (fra før 1990) har fokus på utvikling av prosedyrer, stillingsklassifiseringer og bruksområder for jobbanalyser, forskningen videre (fra etter 1990) har fokus på å undersøke reliabilitet, validitet og andre faktorer som spiller inn på bruk av jobbanalyser (Morgeson og Dierdoff, 2011).

Jeg har videre sett på forskning som omhandler nyere trender innen arbeidslivet, og av interessante temaer trender i forhold til mitt prosjekt så vil jeg trekke frem «work-life balance» altså forholdet mellom arbeidsliv og fritid, bruken av fleksibelt arbeidsstedsordninger som konsekvens av pandemien, bruk av HR- teknologi og sosiale media, samt omdømmefokus og konkurranse om de beste kandidatene, (Gallagher og O`Leary (2007); Karacsony et al (2020); McFarland et al (2020)). Fokus på bærekraft og organisasjoners bevissthet rundt sosialt ansvar er også begreper som er representert i litteratursøk om rekruttering og arbeidslivet generelt på 2020-tallet, (Marsland, 2016).

2.2 Jobbanalyser

Jobbanalysen kan kalles for selve grunnmuren i rekrutteringsarbeidet, (Iversen, 2021). Ifølge Lai(1997) så kan jobbanalyse kalles for en kartlegging av hvilken kompetanse som arbeidsoppgavene i en spesifikk stilling vil kreve. Videre beskriver Lai (1997) arbeidet med jobbanalyser som en problemløsnings- og beslutningsprosess for kartlegging av kompetanseanskaffelse. En jobbanalyse danner grunnlaget for stillingsbeskrivelser, og derfor bør jobbanalyser inneholde en systematisk oversikt over hvilke oppgaver, ansvarsområder, plikter en spesifikk stilling skal ha, samt beskrive hvilke kunnskaper, evner, kompetanse og ferdigheter som stillingsinnehaver bør ha (Kshatriya, 2016). En jobbanalyse kan også kalles en kravanalyse og er dermed en målestokk på hva en kandidat bør kunne for å fylle rollen i en stilling på en tilfredsstillende måte, (Haaland, 2019). Man kan kalle jobbanalysen for flere navn og betegnelser, herunder stillingsanalyse, stillingsbetenkning, kravspesifikasjon og kompetanseanalyse.

Målet med jobbanalysen er å kartlegge og gi informasjon om arbeidsoppgaver, ansvarsområder og kompetansekrav, og Skorstad (2015) beskriver dette som tre hovedformål, herunder å avklare hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i en stilling, å avklare hvilke krav som stilles til personen som skal ha stillingen samt å avklare hvilke vurderingsmetoder som skal brukes i prosessen. I forbindelse med begrepet jobbanalyse kan også begrepet KSAO nevnes, og dette står for "*Knowledge, skills, abilities and other attributes*", (Kshatriya, 2016). Kahlke og Schmidt (2000) nevner at jobbanalysen bør resultere i en oversikt over stillingens formål, vise til hvilke resultater som skal oppnås, hvilke hovedområder av arbeidsoppgaver som skal utføres i stillingen, definere rammer, ansvar og fullmakter, samt vise hvilke kompetansekrav som skal legges til grunn. En jobbanalyse skal altså fokusere på stillingens *innhold*, og ikke på hvordan en bestemt person utfører jobben. Skorstad (2015) beskriver i denne forbindelse "*SMART*", som står for *specific, measurable, agreeable, realistic*

og *timespesific* - dette vil kunne gi en konkret oversikt over hva målene i en jobb er. Det er et skille mellom det å *opprette* en helt ny stilling og å *erstatte* en stilling. Ved rekrutteringsprosesser når man skal erstatte en stilling kan man i mange tilfeller ta utgangspunkt i eksisterende stilling for å formulere, bearbeide og tilpasse kompetansekrav. Årsaken til turnover er av betydning for planlegging for å erstatte stillingen, og det kan utgjøre viktig informasjon å finne ut av årsaker til at en ansatt slutter (Haaland, 2019) man kan for eksempel gjennomføre «exit-samtaler» for å kartlegge sluttårsakene. For en helt ny stilling så må man identifisere, visualisere og konkretisere nye kompetansekrav (Lai, 1997). Iversen (2021) påpeker at en ny stilling *alltid* krever en grundig jobbanalyse.

Oppsummert så kan man si at en jobbanalyse bør inneholde følgende punkter:

Tabell 1: Elementer i jobbanalyse

1. Arbeidsoppgaver	Formål med stilling
	Hva skal stillingshaver gjøre?
	Ansvar i stillingen
	Plassering i organisasjonskart
2. Krav til stillingshaver	Utdanning
	Erfaring
	Personlige egenskaper
	Formelle kvalifikasjoner
3. Vurderingsmetoder	Informasjonskilder

Det er ulike metoder å bruke for å utføre selve jobbanalyseprosessen. Kildemateriale som eksisterende kravspesifikasjoner eller tidligere utførte stillingsanalyser, dagbok fra stillingsinnehavere, intervjuer i organisasjonen, samtaler med interne, tverrfaglige fokusgrupper, observasjons- og situasjons-kartlegging samt hjelp fra eksterne spesialister, (Iversen, 2021). Eksisterende kildemateriale kan være utdatert, så en ny gjennomgang vil i mange tilfeller være nyttig og viktig, (Morgeson og Dierdorff, 2011). Man bør vurdere *hvem* i organisasjonen som skal bidra i ulike jobbanalyseprosesser, og dette kunne vil variere fra organisasjoner og hvilke typer stilling som skal besettes. Som et hjelpemiddel for å systematisere denne prosessen kan man bruke malverk på stillingsbeskrivelser, utarbeide et fast og strukturert spørreskjema som dekker relevante områder for stillingen samt jobbe systematisk med å ha oversikt over stillinger i sin organisasjon. Som et forslag bør både leder(e), ansatte fra samme nivå i organisasjonen, medlemmer fra samarbeidende avdelinger samt eventuell ansatt som har utført samme type stilling kunne bidra inn til en grundig jobbanalyse, (Wilson, 2012). Det kan være utfordrende for stillingshavere å skulle beskrive stillinger fordi man kan hende vil

fokusere på adferd fremfor innhold i stillingen, at man har ulike oppfatninger om hva stillingens mål er eller at det er vanskelig å beskrive stillingen med ord (Mathiesen 2019; Morgeson og Dierdoff, 2011). Å investere i tid og ressurser kombinert med et kritisk blikk på prosessen kan være gunstig og fordelaktig for å gjennomføre grundige jobbanalyser av god nok kvalitet. Jobbanalysen kan, i et HR-perspektiv, være et strategisk virkemiddel for organisasjoner i deres HR-politikk. I tillegg til å være meget relevant i rekrutteringsprosesser så kan grundige jobbanalyser bidra til å få bedre oversikt over interne arbeidsprosesser, samt være et styringsverktøy til kompetansekartlegging, kompetanseutvikling, medarbeidersamtaler og organisasjonsendringer (Wilson, 2012). Ifølge Safdar et al (2010) så kan organisasjoner som jobber kontinuerlig med jobbanalyser (både i rekrutteringssøymed og HR-planlegging) kunne oppnå konkurransefortrinn innen kompetanse-planlegging. En jobbanalyse kan altså brukes i forbindelse med nyansettelser, i intern mobilisering ved nye og eller økt mengde arbeidsoppgaver og i evaluerings-og forbedringsprosesser generelt. Chungyalpa og Karishma (2016) viser til begrepet "*Man power planning*", og dette innebærer prosesser med formål å predikere fremtidig kompetansebehov, forutsi fremtidig turnover samt å se på de menneskelige ressursene i organisasjonen i sammenheng med økonomiske resultater og strategiske mål og planer.

2.3 Kompetanse

Begrepene *kompetanse* og *kompetanseutvikling* er relevante i forbindelse med HRM og jobbanalyser. Relevansen kommer til syne i både i forhold til å definere hvilke krav som stilles i jobbanalyser samt som vurderingskriterier i utvelgelsesprosessen av kandidater i rekruttering. Ilgen (1994) viser til at kompetansekrav kan deles inn i faste krav og foranderlige krav. De faste kravene er evner, anlegg og personlighetsegenskaper, mens de foranderlige er atferd, holdninger, kunnskap og roller. Førstnevnte er mer knyttet til personlighet, og de foranderlige utvikles og kan bli påvirket av kontekst og omgivelser. I en jobbanalyse kan man for eksempel definere inntil fem personlige egenskaper som man anser som "viktigst" i forhold til en spesifikk stilling, (Kahlke og Schmidt, 2000). Ifølge Skorstad (2015), så kommer kompetanse til uttrykk i observerbar atferd, mens det som leder frem til adferden består av den enkeltes personlighet, motivasjon, evner, erfaringer og kunnskap. En studie innen rekruttering av medisinske ansatte, (Patterson, Ferguson og Thomas, 2008) viser til tre kriterier for å jobbe innen arbeid innen medisin. De tre kriteriene kan gjøres gjeldende også for andre bransjer, arbeidsfelt og stillinger; først så må man identifisere de nødvendige kjernekompetanser som kreves i en stilling, dernest se på hvilke kombinasjoner av kjerne- og spesifikke kompetanser som anses som nødvendige og så definere utvalgs-kriterier basert på disse.

Morgeson og Campion (2000) belyser noen utfordringer med kompetanse og jobbanalyseprosesser, herunder nøyaktighet og validitet. Man bør vurdere at man velger ut de *rette* kompetansekrav til jobbanalysen. For å få den rette kandidaten til en stilling så er det avgjørende at jobbanalysen er mest mulig korrekt. Fokus på sammensetning av nødvendige personlige egenskaper og mer formelle krav kan derfor tenkes å bidra til en "true score" for hvilken kandidat som passer best. Det er forskjell på rekrutteringsprosesser i organisasjoner av ulik størrelse og organisering, og Scott (2006) diskuterer hvorvidt *mindre* organisasjoner muligens rekrutterer med mål om å finne den rette personen fremfor den rette kompetansen, og kaller dette for "owner-manager-control".

2.4 Rekruttering

"Rekruttering er prosessen der man forsøker å få tak i søkere ved å gjøre dem oppmerksom på en ledig stilling, få dem til å legge inn en søknad, opprettholde deres interesse gjennom ansettelsesprosessen og påvirke deres vurderinger og jobbvalg", (Haaland, 2019:202). Rekruttering kan beskrives som en av kjerneoppgavene innen HRM. Viktigste funksjoner av rekruttering innebærer jobbanalyser, rekrutteringsplanlegging samt selve rekrutteringsprosessen med utlysing og utvelgelse, (Chungyalpa og Karishma, 2016). Tre fordeler man bør etterstrebe i rekrutteringsprosesser er ifølge Kuvaas og Dysvik (2020) å få de rette kandidatene om bord i sin organisasjon, å utnytte kompetansen til de ansatte for å prestere godt samt bidra til at andre gode kandidater vil ønske å tilknytte seg organisasjonen. Taylor (2006) viser til at rekruttering og utvelgelse kan defineres som rasjonelle og ideelle prosesser som styres og drives ved flytskjema fra jobbanalyse til tilbud og aksept fra den mest passende kandidaten. Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver begrepet normativ beslutningsteori som beskriver en teori om hvordan man bør ta rasjonelle beslutninger under ideelle forhold. Overført til rekruttering så kan denne teorien gjøres gjeldende for å velge ut den beste kandidaten som vil kunne utføre oppgaver og inneha egenskaper beskrevet i jobbanalysen med høy kvalitet og effektivitet.

Følgende trinn er som oftest gjeldende i rekrutteringsprosessen: stillingen defineres først gjennom ulike jobbanalysemetoder, og deretter utlyses stillingen før man gjennomfører ulike aktiviteter innen utvelgelse og interaksjon med interesserte og aktuelle kandidater. Jobbanalysen og stillingsbeskrivelsen kan og bør danne grunnlag for utforming av annonsetekst, samt påvirke hvordan stillingen skal utlyses. Utfra biografiske data som utdanning, jobberfaring og andre attributter screenes kandidater, hvilket innebærer første del av utvelgelse. I noen tilfeller kan man gjennomføre

preliminære intervjuer for å raskt utelukke uaktuelle kandidater. Lai (1997) nevner flere utvalgsmetoder i forbindelse med rekruttering og utvelgelse, herunder vurderingssenter, jobbutsnitt, referansesjekk, strukturerte og ustrukturerte intervju, situasjonelt intervju og ulike tester. Jobbanalysen bør være styrende for valg av utvalgsmetode, hvilket innebærer at det med fordel bør defineres utvelgelsesmetoder i jobbanalyseprosessen. Videre kan jobbanalysen danne grunnlag for utforming av seleksjonsprogram med en god intervjumal av kandidater. Etter at man har bestemt seg for hvilken kandidat som skal tilbys stilling og man er enige om betingelsene og rammene for arbeidsforholdet så starter arbeidet med å få den nyansatte inn i organisasjonen, ofte kalt for «onboardingfasen», (Chungyalpa og Karishma, 2016).

Fredriksen og Sørebo (2013) viser til en tabellarisk fremstilling (se tabell 2) av rekrutteringsprosessen som jeg ønsker å presentere i oppgaven. Denne tabellen viser rekrutteringsprosessen definert som ulike trinn der man har en case (eller bakgrunn) med uløste oppgaver som fordrer at man gjennom stillingsanalyse kommer frem til en stillingsbeskrivelse med avklart behov for ønsket kompetanseprofil som igjen danner grunnlaget for den videre rekrutteringsprosessen.

Tabell 2: 6-trinns modell for strategisk rekrutteringsarbeid.

Trinn 1	Bakgrunn
Trinn 2	Uløste oppgaver
Trinn 3	Stillingsanalyse
Trinn 4	Stillingsbeskrivelse
Trinn 5	Kompetanseprofil
Trinn 6	Rekruttering

Rekrutteringsstrategier og rekrutteringsplaner i organisasjoner kan si noe om hvordan man skal kunne målrettet tiltrekke seg de rette kandidatene. Man kan rette sine ledige stillinger mot ulike kilder som jobbannonser, rekruttering på internett og sosiale media og eksterne bemanningsfirma. Dessuten kan man delta på messer på eksempelvis utdanningsinstitusjoner og bransje- og eller regionale møteplasser. Det kan også være at organisasjoner opparbeider og vedlikeholder en “pool” av interessante kandidater man kan aktivt kontakte dersom de skulle matche krav og spesifikasjoner i en jobbanalyse (Kshatriya, 2016).

Som en konsekvens av pandemien de siste årene i kombinasjon med aktuelle HR-trender (se avsnitt 2.1) så er det naturlig at organisasjoner reflekterer over hvordan stillinger utlyses. Aktuelle spørsmål til dette er å tenke på hva som gjør at ulike kandidater tiltrekkes til spesielle organisasjoner, hvor leter

kandidater etter stillinger, og hva vektlegger kandidatene i utlysningstekster? Rozsa (2020) trekker frem begrepet Employer Attractiveness og setter i den sammenhengen fokus på omdømme, digitalisering og SoMe, samt at arbeidsmarkedet preges av å være kandidaters marked. Det blir dermed nødvendig for organisasjoner å sette fokus på og tilpasse seg og inneha gode taktikker for å tiltrekke seg de rette kandidatene. Chungyalpa og Karishma (2016) beskriver trender innen rekruttering, og nevner blant annet interne programmer for talentnettverk, fokus på omdømme og Employer Branding, utvikling av intern programvare som intranett, apper og utstrakt bruk av sosiale media som faktorer for å bygge organisasjonskultur og å skape et fellesskap eller «oss».

2.5 Utvelgelse

Kuncel et al (2014) beskriver i en artikkel at algoritmer er bevist å kunne predikere bedre resultater enn utvelgelse av for eksempel rekrutterere og ledere. Dette kalles for AI eller kunstig intelligens. Ved å definere og mate databaser med krav fra jobbanalyser og matche med kriterier fra kandidater skal algoritmer kunne finne de best egnende menneskene teoretisk sett. Algoritmer kan også spille inn via sosiale media der man har mulighet for å påvirke hvordan for eksempel stillingsannonser skal målrettes etter kriterier som geografisk bosted, interesser, demografi og adferd (Facebook, 2023). Algoritmer og AI vil trolig kunne få større plass i rekrutteringsprosesser i tiden fremover, og selv om fordeler som forbedring i kvalitet, effektivitet og økonomiske besparelser er til stede så er det også viktig å vurdere hvilken troverdighet, treffsikkerhet og etiske retningslinjer som kan kunne påvirkes av menneskeskapt AI, (Beneduce, 2020). Et eksempel på at AI i rekrutteringsprosesser kan ha store svakheter er IT-selskapet Amazon som tok i bruk AI i utvelgesprosesser, men erfarte at man i realiteten diskriminerte (kvalifiserte) kvinner, og etter hvert skrotet AI-verktøyene, (Kodian, 2019).

Intervjuer er en av de mest brukte utvelgesmetodene i rekruttering i hele verden, (Levashina, 2014). Intervju er ofte den eneste metoden som brukes i utvelgelse av kandidater, og målet med intervjuet er å finne ut hvorvidt kandidaten passer til stillingen. Åpenbare fordeler ved intervjuer kan ifølge Skorstad (2015) være at det er en god arena for relasjonsbygging mellom organisasjon og kandidat, at det er en god arena for omdømmebygging og markedsføring, og dessuten at det er en god arena for å finne ut om kandidat og organisasjon passer sammen. Det er ulike mulige feilkilder ved "tradisjonell intervjuing", for eksempel at man vektlegger førsteinntrykk, rekkefølgen på kandidater og "valør" på informasjon, også at man vektlegger ulik info fra kandidater, herunder favorisering og attraksjon. Scott (2006) trekker i tillegg frem forhåndsdømming av

intervjuobjekter og at lokale organisasjonskulturer kan bidra til urettferdighet i rekrutteringsprosesser. Videre nevner også Skorstad (2015) at feilkilder kan være der man som intervjuere i et panel er uenige i om hvorvidt kandidaten passer for eksempel om følge av en for dårlig gjennomført jobbanalyse.

Begrepene magefølelse, førsteinntrykk og intuisjon er sentrale i forhold til intervjuer i rekrutteringsprosesser. Skorstad (2015) beskriver at magefølelsen ofte blir sett på noe som fordelaktig av de som jobber med rekruttering, men at forskning viser at magefølelsen kan bidra til tilfeldige resultater, fordi ens subjektive vurderinger kan bidra til at man i mindre grad vurderer kandidatens objektive kompetanser. Førsteintrykket kan også i mange tilfeller bli tillagt for mye vekt, både i negativ og positiv forstand. Det er uansett viktig at nærmeste leder til kandidaten kommer overens med den nyansatte, slik at man skal allikevel ikke undervurdere førsteinntrykk, magefølelse og eller intuisjon, og det er viktig å reflektere over disse påvirkningsfulle faktorene i rekrutteringsprosesser.

Eriksen (1996) understreker at intervju spørsmålene bør baseres på en grundig jobbanalyse for å få optimalisert prosessen av intervju planlegging og gjennomføring av intervjuer- Dessuten sikre at kandidatene går gjennom prosessen på en mest mulig lik måte ved å få de samme spørsmålene. Rekrutterer bør få kandidaten til å forankre sine svar til konkrete og praktiske eksempler. Levashina (2014) bidrar med å konkretisere aktuelle komponenter til strukturering av intervjuer, herunder å fokusere på *innhold* og *evaluering* under utforming av intervju maler til kandidater. Innholdet og tema bør baseres på jobbanalysen, og med den hensikt at man kan rangere og vurdere svarene til kandidatene på en god måte som et beslutningsverktøy i utvelgelses-prosessen. Det rådes videre til at man ikke diskuterer kandidatene før alle er intervjuet, at man er minst to intervjuere, og at man har en god struktur på hvordan intervjunotater skal registreres, (Levashina, 2014). Det situasjonelle intervjuet er mest effektivt til å skille mellom hvilke kandidater som passer best til stillingen, (McDaniel et al, 1994). For å planlegge et situasjonelt intervju kan man i forkant definere og kartlegge viktige og konkrete jobbsituasjoner som man anser som avgjørende for hvorvidt man er dyktig eller ikke i en stilling, (Flanagan, 1954). Denne kartleggingen kalles for "Critical Incidents Technique". I sammenheng med jobbanalyse og planlegging av intervjuer så kan denne kartleggingsteknikken brukes til å konkretisere aktuelle og mulige situasjonsbeskrivelser, samt beskrive hva slags

ferdigheter, ressurser, kommunikasjonsferdigheter som kan være nødvendige i den situasjonen, og også ha en formening hva som er gunstig og ugunstig adferd i situasjonen.

2.6 Feilansettelser

Ifølge Iversen (2021) så er altfor mange ansettelse basert på mangelfulle jobbanalyser. En grundig jobbanalyse kan hjelpe rekrutterere til å fokusere på hvilke forhold som er viktige for den aktuelle stillingen. Dessuten kan jobbanalysen være et godt virkemiddel for en mer objektiv vurdering av kandidaters styrker og svakheter i forhold til stillingens krav, (Iversen, 2021). Haaland (2019) setter fokus på problemstillingen mellom at det på den ene siden er tilsynelatende enkelt å konkretisere hvilke kompetanser en kandidat bør ha, mot på den andre siden at det er vanskelig å skulle velge ut kandidater til tross for at man har en god jobbanalyse. Begrepet feilansettelser kan gjøres gjeldende både fra arbeidstakers og arbeidsgivers side, og Haaland (2019) nevner at feilansettelser kan dreie seg om ulike forhold som problemer rundt prestasjoner, adferd, tilpasning, feil jobb innfasingsproblemer, dessuten mistriksel fra den nyansatte. Andre forhold som kan spille inn når det gjelder feilansettelser er sosiale og kulturelle forhold ved den nyansatte, dessuten personlige forhold som den nyansattes forventninger og tilpasningsevne, (Nordhaug, 2002). Det er naturlig at ikke alle kandidater vil kunne være en god match for bedrifter, og det er derfor hensiktsmessig å avdekke de forhold som kan forsterke eller påvirke negativt underveis i prosessen. Slik at man eventuelt kan finne en annen mer passende kandidat. Det er åpenbart kostbart i form av økonomiske og tidsressurser for bedrifter dersom man opplever feilansettelser, og feilansettelser er noe både arbeidsgivere og arbeidstakere vil søke å unngå.

2.7 Evaluering av rekrutteringsprosesser

Jobbanalysen vil kunne bidra til at man avklarer de ulike elementer og kompetanser som kreves i en stilling, og hvordan man skal nå frem til og deretter velge ut den beste kandidaten. Men hva skjer etter dette? Siden jeg er ute etter å finne praktiske tilnærminger til mitt prosjekt så har jeg lett etter teorimateriale for å understøtte dette. Jeg har funnet frem til aktuelle spørsmål organisasjoner kan bruke helt praktisk i evaluering av rekrutteringsprosesser på websiden til Universitet i Oslo (se vedlegg 5), og disse omhandler om stillingsbeskrivelsen er godt nok gjennomarbeidet og om alle kandidater ble vurdert etter samme krav og med samme vekting. Videre om stillingsannonsen tiltrakk seg nok søkere, om noen kandidater trakk seg underveis og årsaken til dette, om intervjuer og eventuelle tester til utvelgelse fikk frem ønskede resultater, og ikke minst om man klarte å fremstille sin

virksomhet som en attraktiv og interessant arbeidsgiver, (Universitet i Oslo, 2023). Breugh og Starke (2000) beskriver rekrutteringsprosessens ulike faser og målsetninger i form av «pre-hire» og «post-hire»-fasene. Førstnevnte kan dreie seg om målet for antall søkere og kvaliteten på søkerne. «Post-hire» er målsettinger man kan se på etter at rekrutteringen er avsluttet, og eksempler på slike målepunkter er ressursbruk, totale rekrutteringskostnader, samt kvalitet på og antall søkere. Presentert teori i kapittel to danner det teoretiske rammeverket for min masteroppgave. Jeg vil videre i oppgaven se på det teoretiske grunnlaget i sammenheng med empiriske funn for å besvare min presenterte problemstilling. Teorien skal hjelpe meg til å underbygge og forklare de funn som jeg gjør angående jobbanalyse i rekrutteringsprosesser.

3. Metode

I dette kapitlet vil jeg presentere hva slags vitenskapelig metode jeg har benyttet for å finne svar på problemstillingen «*Hvordan kan jobbanalyser bidra til bedre rekrutteringsprosesser?*». Jeg vil presentere benyttet forskningsdesign, beskrive vitenskapelig ståsted, forklare om utvalg og informanter samt datainnsamlingsprosessen, herunder også etiske betraktninger. Avslutningsvis vil jeg gjennomgå hvordan jeg har arbeidet med forarbeidet til analysekapitlet, transkribering, definering av koder og tema samt betraktninger til metodevalg.

3.1 Valg av metode og forskningsdesign

Kvalitativ metode er et hjelpemiddel for å beskrive og forstå fenomener, og kan beskrives som eksplorerende og empiridrevet, (Tjora, 2012). For å finne frem til de fruktbare dataene så anser jeg det som nødvendig å utforske praktiske eksempler fra personer som har erfaring i å jobbe med rekrutteringsprosesser, og jeg er interessert i å ta del i deres erfaringer, holdninger og meninger om bruken av jobbanalyser i rekrutteringsarbeid. På bakgrunn av valg av tema og hva jeg ønsker å forske på mener jeg at en kvalitativ metodisk tilnærming og forskningsdesign er best egnet til å besvare min problemstilling. Jeg ønsker å forstå mer om begrepet og fenomenet jobbanalyser, og ved å tilnærme meg dette kvalitativt vil jeg kunne få tilført nyttig informasjon. Ifølge Kvale og Brinkman (2018) så kan et kvalitativt forskningsdesign deles inn i syv faser; tematisering, planlegging av studien, datainnsamling, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Jeg har arbeidet med prosjektet mitt i tråd med disse rammene, og dette har hjulpet meg til å systematisere prosessen. Jeg vil trekke frem at mitt masterprosjekt har begrensede ressurser i form av tid og økonomi, og forskningsdesignet må nødvendigvis påvirkes av dette. Fokuset mitt har vært å gjennomføre prosjektet med mål om at funn og konklusjoner vil kunne være relevante, informative og overførbart.

Kvalitativ metode kan blant annet gjennomføres som dybdeintervjuer, observasjon, dokumentstudier og semistrukturerte intervjuer. Forskningsdesign kan beskrives som den planen en forsker har for å gjennomføre et forskningsprosjekt, (Bukve, 2016). Etter å ha valgt metode valgte jeg deretter hvordan jeg skulle gjennomføre mitt prosjekt, og beslutningen falt på å skulle gjennomføre en empirisk undersøkelse basert på teori og problemstilling. Jeg fant det mest hensiktsmessig å benytte meg av intervjuer for å samle inn data til min studie. Formålet med slike intervjuer kan beskrives som «å skaffe seg en rik og grundig beskrivelse av et fenomen med utgangspunkt i respondentens liv», (Drageset og Ellingsen 2010:332). Mitt valgte forskningsdesign kan også beskrives som gjennomføring og analyse av semistrukturerte intervjuer der jeg ønsker å kart-legge nyanser og variasjoner innen rekrutteringsprosessen med jobbanalysen som basis og rød tråd.

3.2 Vitenskapelig ståsted

Kvalitativ forskning er resultatet av den virkeligheten forskningsdeltakere er i og forskerens syn på denne verden, (Nilssen, 2012). Kunnskap blir konstruert i møtet mellom deltakere og forskeren, og dette beskriver Nilssen (2012) som læren om kunnskap, innsikt og erkjennelse. Kvalitativ metode bygger på teorier om fortolkning og menneskelig erfaring, (Malterud, 2002). Menneskelig erfaring kan knyttes opp mot en fenomenologisk tilnærming der målet er å gi en beskrivelse av informanternes egne perspektiver, opplevelser og forståelser, (Malterud, 2002). En fenomenologisk tilnærming passer ifølge Kvale og Brinkmann (2015) bra for forskere som ønsker å beskrive verden slik den blir oppfattet av informantene. Jeg er interessert i å finne ut hva mine deltagere i prosjektet sier om jobbanalyseprosesser i deres virksomheter utfra deres erfaringer og perspektiver rundt forskningstemaet. Mitt utgangspunkt for vitenskapelig ståsted i forbindelse med rollen som masterstudent er at jeg selv arbeider innen HR-bransjen, og er derfor også interessert i fagfeltet rekruttering og jobbanalyser. Jeg ønsker å bidra til bevisstgjøring angående bruk av jobbanalyser i rekrutteringsprosessen samt beskrive og belyse fordeler dette kan ha for organisasjoner. Med henvisning til teorikapitlet og problemstillingen min så har jeg som mål å oppnå økt innsikt i og kunnskap om temaet slik at jeg kan komme med anbefalinger til hvordan man kan bruke jobbanalyser på en fordelaktig måte i rekrutteringsprosesser.

3.3 Utvalg og informanter

Tjora (2012) understreker at informanter i kvalitativ forskning bør velges ut med det formål at de vil komme til å uttale seg reflektert over gjeldende tema. Ved å vurdere hvilken type kunnskap jeg anså

som relevant å studere fant jeg det derfor som hensiktsmessig å kontakte mulige informantkandidater som kunne bidra til å finne svar på mitt valgte tema og forskningsfelt. Informantene er valgt ut på bakgrunn av de har stillinger som ledere med rekrutteringsansvar, hvilket jeg anser som viktig for å kunne få best mulig og relevant data ut av intervjuene. Jeg var interessert i å få frem tanker og erfaringer som informantene har om jobbanalyseprosesser. Utvalget mitt av informanter er derfor motivert av jeg på forhånd hadde en forventning om at de hadde relevante erfaringer og dermed kunne inneha positivt engasjement til mitt forskningsfelt. Utvalgsformen kan kalles for et strategisk utvalg på grunn av at jeg har sett etter egenskaper ved utvalget som er viktige å ha med i studien min. Denne formen for utvalgsmetode har fordeler med at jeg raskt kom i kontakt med aktuelle informanter, at vedkommende var interesserte i å bistå mitt forskningsprosjekt og at intervjusituasjonene var preget av positivitet og åpenhet.

Jeg besluttet i samråd med veileder i planleggingsfasen av forskningsdesignet at jeg skulle intervju fire informanter totalt, og dette antallet anser jeg som tilstrekkelig for å kunne besvare og beskrive mitt forskningsspørsmål ut fra rammene på min masteroppgave. Dersom jeg hadde hatt mer tid og ingen begrensinger på ressursbruk så burde jeg ideelt sett hatt mange flere informanter for å kunne ha et bredt og nok variert utvalg. Samtlige informanter var interesserte i å stille i min studie fra min første henvendelse til dem. Jeg sendte en kort epost der jeg la ved mitt informasjonsskriv (se vedlegg 2), før vi avtalte passende møtedetaljer. Utvalget av informanter består av to menn og to kvinner, hvorav samtlige har ansvarsområder innen ledelse, HR og rekruttering spesielt. Samtlige jobber i virksomheter i privat sektor i ulike bransjer. Jeg vil i det videre kalle informantene for *deltakere*. Deltakerne i denne studien er samtlige ledere som arbeider med HR-prosesser og rekruttering i ulik grad, og alle har ansvar vedrørende rekruttering innen sine virksomheter. Halvparten er skolert med høyere utdanning innen organisasjon, ledelse og HR, mens den andre halvparten har annen utdanning enn HR, og nevnte «learning by doing» som en viktig erfaring for å kunne jobbe med rekruttering. Selve organiseringen av HR-funksjonen er svært ulik blant deltakerne i studien; det varierer fra intern HR-avdeling med flere ansatte, sentral HR-avdeling for flere selskaper, samarbeid med bemanningsbyrå og kombinert internt samarbeid mellom flere funksjoner i organisasjonene. To av deltakerne har egne ansatte som har rekruttering som definert arbeidsområde. Jeg presenterer ikke alder, bransje eller spesifikke stillinger som deltakerne har, da jeg ikke anser dette som relevant for forskningsprosjektet - og av hensyn til å ivareta deltakernes anonymitet. I analysekapittelet vil jeg

bruke sitater fra deltakerne, og de vil da siteres som deltaker nummer en til fire; eksempelvis; «*Rekruttering er tidskrevende*», sier deltaker to.

Jeg finner det viktig å bemerke at alle deltakerne er rekruttert fra mitt eget nettverk. Jeg har reflektert over sammenhengen mellom deltakerne og relasjoner. Jeg har en personlig relasjon med alle deltakerne fra tidligere av, og dette reflekterte jeg over før gjennomføring av intervjuer med tanke på at disse relasjonene ville kunne påvirke intervjusituasjonen i ulik grad. Positivt med kjente relasjoner kan være at samtalen flyter lett fordi det allerede er etablert en kontakt, deltakeren ønsker å bidra på en best mulig og hjelpsom måte og det kan også gi en mer uformell kontekst. På den andre siden kan relasjonene muligens bidra til at man er mindre fokusert på agenda eller at man ikke ønsker å dele alt? Den ene deltakeren har et lederforhold til meg i jobbsituasjon og det kan også påvirke hvordan noe blir beskrevet, det er en skjevhet i balansen mellom deltaker og meg i denne situasjonen. Jeg har også reflektert over hvorvidt relasjonene kan føre til at det blir en form for uklarhet på grunn av rolleblandinger, et eksempel på dette er at man kan hende ikke stiller oppfølgingsspørsmål fordi man som forsker antar at deltakeren deler oppfatningen en har om et spesielt begrep eller fenomen? Når jeg evaluerer intervjusituasjonene i etterkant så vurderer jeg det slik at de nevnte relasjoner ikke har påvirket intervjuene i noen negativ grad.

3.4 Datainnsamling

Datainnsamlingsprosessen vil jeg beskrive som fire delprosesser, beskrivelse av kvalitative forskningsintervjuer, utforming av intervjuguide, beskrivelse av oppbyggingen av spørsmålene i intervjuguiden samt prosess for gjennomføring av de kvalitative forskningsintervjuene.

3.4.1 Kvalitativt forskningsintervju

Under planlegging av datainnsamlingsprosessen bestemte jeg meg for å gjennomføre datainnsamlingen ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer, hvilket kan beskrives som dybdeintervjuer med halvfast struktur, (Tjora, 2012). Semistrukturerte intervjuer tar utgangspunkt i en intervjuguide, men forskeren står fritt til å komme med oppfølgingsspørsmål. Denne formen for intervjuer gjør at man som forsker kan fokusere på informantens svar som grunnlag for en samtale om aktuelt tema, (Tjora, 2012). Jeg ønsket på forhånd å bidra til at intervjuene skulle bli gode samtaler preget av åpenhet, gjensidig tillit og god kommunikasjon, slik at rammen lå til rette for å få gode data til analysearbeidet mitt.

3.4.2 Utforming av intervjuguide

Hensikten med en intervjuguide er på den ene siden å hensynta det teoretiske og relevante for forskningsprosjektet, og å skape en dynamisk og god intervjusituasjon på den andre siden, (Drageset og Ellingsen, 2012). Etter å ha definert aktuelle temaer med bakgrunn i litteratur-og teorisøk så utformet jeg en intervjuguide som ble evaluert av veileder hvorpå noen revideringer ble utført. Hensikten med intervjuguiden var å utforme spørsmål som ville kunne danne grunnlag for fruktbare svar til analysearbeidet. Videre gjennomførte jeg ett testintervju med en bekjent for å kjenne på hvordan flyten av spørsmålene var, og for å kunne stille godt forberedt til selve datainnsamlingsprosessen.

3.4.3 Intervjuguide

Spørsmålene i min intervjuguide er gruppert etter syv hovedområder; Bakgrunns spørsmål om informanten, HR-funksjonen i egen virksomhet, jobbanalyseprosessen, utlysning av stillinger, utvelgelse, evaluering og avslutnings. Oppbyggingen av spørsmålene er basert på teorien i kapittel to, og gangen i guiden følger trinnene i en rekrutteringsprosess.. Intervjuguiden ble utformet med mål om å dekke et forholdsvis bredt spekter av aktuelle tema rundt jobbanalyser og rekruttering. Spørsmålene i guiden er utformet som åpne, samt med muligheter for at informanten kan beskrive med eksempler, og kan således kalles for deskriptive intervjuer, (Tjora, 2012). Intervjuguiden består av relativt mange og detaljerte spørsmål, og dette var et bevisst valg for å ha et godt støttemateriale til intervjuene da jeg har begrenset med erfaring i intervjuteknikk og intervjugjennomføring fra tidligere. Jeg valgte å ta med noen refleksjonsspørsmål i intervjuguiden med det formålet å få gode eksempler og fargerike data å jobbe med i analyseprosessen, dessuten er refleksjonsspørsmål gode utgangspunkt for samtaler. Intervjuguiden min finnes i vedlegg 4.

3.4.4 Gjennomføring av intervjuer

Gode kommunikative ferdigheter for en forsker kan påvirke atmosfæren under datainnsamlingen og relasjonen mellom forsker og informant, (Skog, 2017). Målet på forhånd var fra min side at intervjuene skulle gjennomføres som en naturlig samtale der forhåpentligvis praten skulle være lett og ha god flyt. Som en faktor for å tilrettelegge for dette ønsket jeg at rammene skulle bidra til en best mulig kontekst på informantenes premisser. Jeg gikk gjennom ordlyden i spørsmålene flere ganger for at jeg skulle fremstå som vel forberedt ovenfor deltagerne, og hadde med meg Skog (2017) sin beskrivelse om at gode kommunikative ferdigheter er både viktig og relevant i forskning.

Intervjuene fant sted med en ukes mellomrom mellom hver. Intervjuene ble gjennomført i lokaler etter deltakernes ønske. Intervjuene varte fra 60-90 minutter per gang. Samtlige intervjuer ble dokumentert på lydopptak ved hjelp av appen til Diktafon og Nettskjema. Deltakerne fikk informasjon om temaet for oppgaven min og hva intervjuet i hovedsak skulle dreie seg om gjennom informasjons-skriv på forhånd, men ikke oversikt over selve spørsmålene i intervjuguiden. Jeg ønsket å få «spontane» svar under selve intervjuene, altså la jeg ikke til rette for noen forberedelser fra deltakerens side. Spørsmålene fra intervjuguiden ble ikke fulgt slavisk i intervjuene, men fungerte som en god rettesnor for å komme gjennom alle temaene jeg ønsket å belyse. Deltakerne hadde ulike temaer innen intervjuguiden som de ønsket å snakke mer om, og da måtte jeg underveis tilpasse meg dette. Det var i noen tilfeller nødvendig å «spore» samtalen tilbake til det prosjektet dreide seg om.

3.5 Etiske betraktninger

Intervjuguiden og prosjektet er meldt til Sikt, tidligere Norsk Senter for Dataforskning (NSD), se vedlegg 1. Deltakerne har alle fylt ut samtykkeskjema (se vedlegg 3) for opptak av lyd under intervjuer, samt også skriftlig samtykket til å bli intervjuet i mitt forskningsarbeid. Videre er deltakerne blitt informert om anonymitet, personvern samt om all deltagelse i mitt forskningsprosjekt er frivillig via «*Informasjonsskriv til masteroppgave*», (se vedlegg 2). Jeg innledet alle intervjuene med å gjennomgå de viktigste punktene vedrørende hva det innebærer å stille opp som informant i et slikt prosjekt samt informerte om anonymitet og personvern. Alle deltakerne har underskrevet samtykkeskjemaet. Tjora (2012) understreker viktigheten av at forskere skal gjøre gode etiske vurderinger i sin forskning, herunder at kontakten mellom forskere og deltakere i studier skal preses av tillit, konfidensialitet og respekt. Formålet med prosjektet ble presentert for deltakerne før vi satte i gang taleopptak og intervjuene. Studien min berører ikke sensitive tema, men jeg har forståelse for at temaet kan oppleves som *personlig* av deltakerne. Rekrutteringsprosessen involverer mange mennesker, følelser og handlinger, og derfor innledet jeg intervjuene med å forklare at min hensikt med dette prosjektet overhodet ikke var å finne feil eller mangler hos informantene, men at fokuset mitt var på å finne og beskrive eksisterende gode løsninger, samt se på muligheter for forbedring og læring i rekrutteringsprosesser med jobbanalyser som utgangspunkt.

3.6 Analyseprosess

Jeg har erfart at å arbeide med analyse av kvalitative data er både tidkrevende, spennende og til dels utfordrende. Jeg fikk gode råd av min veileder om at å arbeide med en masteroppgave handler mye

om å kunne erfare og oppleve at man står i noe som er uoversiktlig og til tider mer eller mindre frustrerende. Sistnevnte har jeg erfart da jeg skulle skrive dette kapitlet. Jeg fant et godt råd hos Eggebø (2023) som hevder at kvalitativ tematisk analyse kan beskrives som en svært fleksibel analyseform der man ikke er så bundet av et bestemt teoretisk rammeverk, og at denne formen for analyse er svært anvendelig for forskere som er under opplæring. Analyse av kvalitativ data har som formål å gjøre det mulig å få økt kunnskap om saksområdet det forskes på, ifølge Tjora (2012). Videre beskriver samme Tjora en kvalitativ analysemetode som kalles for stegvis-deduktiv induktiv metode. Dette er en prosess der man fokuserer på koding, kategorisering og sammenstilling av sentrale funn. «Koding kan beskrives som en prosess for å få kategorisert og presentert datamengder i mindre navngitte temaer som fanger essensen i datamaterialet», (Skog, 2017:8). Kvalitativ analyse er en dynamisk prosess, og dette har jeg erfart ved at analysekapitlet er skrevet og bearbeidet i flere omganger. Skog (2017) beskriver tre forhold i kvalitativ forskning som gjelder forskerrollen som instrument, og disse er toleranse for ambivalens, sensitivitet og kommunikative ferdigheter. Førstnevnte dreier seg om å være åpen for det uventede og at forskningen kan ta nye og endrede retninger, hvilket fordrer at forskeren evner å endre retning underveis eller det å være åpen for å tilpasse seg endrede forutsetninger. Sensitivitet dreier seg i denne sammenhengen om at forskeren må etterstrebe årvåkenhet og ha fokus på å fange opp detaljer og nyanser, samt å være oppmerksom på sin påvirkning av subjektivitet, (Skog 2017).

3.6.1 Transkribering

Transkribering er første steg i å bli kjent med datamaterialet. Å gjøre om lydfilene til tekst kan være nokså tidkrevende, men er en svært nyttig prosess som første fase av analysearbeidet. Når forskeren transkriberer så kan det oppleves som at «*situasjonen blir levende igjen*», (Skog, 2017:47). Jeg transkriberte alle intervjuene kort tid etter gjennomføringen. Her ble jeg kjent med svarene til deltakerne på en annen måte enn det som ble oppfattet under intervjuprosessen. Jeg utarbeidet tekstene ordrett etter hva som ble sagt, men utelot ikke-verbale hendelser, pauser og smil og latter. Jeg anonymiserte navn og steder allerede i transkriberingsmaterialet, men navnga intervjuene og deltakerne med egne navnekoder så jeg kunne skille deltakerne fra hverandre.

3.6.2 Generere koder og søke etter temaer

Nilssen (2012) viser til at man i kvalitativ analyse bør søke etter trender, tendenser og «høyfrekvente» ord i datamaterialet. For å systematisere og kategorisere dataene så utformet jeg en tematisert

kodetabell med følgende kategorier; rekrutterer, jobbanalyse, kompetanse, utlysning av stillinger, utvelgelse, rekruttering, opplæring og en åpen kategori med navnet annet. Denne kategoriseringen er basert på intervjuguiden, og kodingen gjør at dataene kunne sammenstilles og sammenlignes på en relativt oversiktlig måte. Jeg har valgt å bruke kodesett bestående av bokstaver (A-H). Etter å ha transkribert så leste jeg alle intervjutekstene grundig og markerte ut tekst og sitater som jeg på dette stadiet mente var aktuelle for videre arbeid med materialet. Underveis i prosessen har jeg hentet frem transkripsjonene flere ganger for å kvalitetssikre at jeg har fått med meg det som er relevant for analyseprosessen. Dette har vært nyttig etter hvert som analyseprosessen skred frem, og jeg erfarer at i ulike prosesser av oppgaveprosessen vektlegger ulik data og tilhørende fortolkninger.

3.6.4 Gjennomgang og definering av temaer

Jeg utformet videre en tematisert tabell (se tabell 3 på neste side) basert på kodene fra 3.6.2. Her har jeg forenklet kodeprosessen for meg ved å innsette tematiserte stikkord og beskrivelser per hovedtemagruppe som jeg har søkt etter å finne svar eller relasjoner til i de transkriberte tekstene.

Tabell 3: Tematisert kodetabell

Tema	Kategori	Stikkord 1	Stikkord 2	Stikkord 3
A	Rekrutterer	Hvem	Type kompetanse	Struktur
B	Jobbanalyse	Fremgangsmåte	Innhold	Deltagere
C	Kompetanse	Erfaring	Utdanning	Personlige egenskaper
D	Utlsing av stillinger	Fremgangsmåte	Hvordan nå den rette?	Interaksjon
E	Utvelgelse	Screening	Testing	Intervju
F	Evaluering	Magefølelse	Feilansettelser	Muligheter/Risiko
G	Opplæring	Onboarding	Opplæring	Evaluering
H	Annet			

Hvert av de syv temaene ble videre delt opp i tre underkategorier som kan sammenkobles til problemstilling og forskningsspørsmålene mine. Ved hjelp av temasøket har jeg så fylt inn relevante svar og data i en tabell per deltaker, inkludert sitater som kunne tenkes å komme til nytte i analysearbeidet;

- **Tema A** dreier seg om hva slags struktur organisasjonene har når det gjelder organisering av HR, hva slags kompetanse involverte i rekrutteringsprosesser innehar, samt info om hva slags stilling og ansvarsområder intervjudeltakeren innehar.
- **Tema B** handler om hvilken kjennskap deltakerne har til begrepet jobbanalyse, hvordan de bruker jobbanalyser i sin organisasjon, hvem som bidrar med input til jobbanalysen, samt hva de vektlegger innholdsmessig i jobbanalyser.
- **Tema C** omhandler kompetanse, herunder erfaring, utdanning og personlige egenskaper.
- **Tema D** dreier seg om utlysning av stillinger, herunder utarbeidelse av utlysningstekst, hvordan organisasjonen tiltrekker seg kandidater, og hvordan interaksjon mellom søkere og rekrutterer foregår underveis i prosessen.
- **Tema E** tar for seg utvelgelsesprosessen, herunder screening av kandidater, testing av kandidater samt gjennomføring av intervjuer med kandidater.
- **Tema F** beskriver hvordan deltakerne jobber med opplæring av nyansatte, herunder onboarding, kompetanseutvikling og evaluering.
- **Tema G** har jeg definert som rekruttering, hvor jeg tar for meg begrepet magesfølelse, feilansettelser og ser på muligheter og risikoer knyttet til rekruttering.
- **Tema H** er en mer åpen kategori der jeg har plassert momenter som ikke passer under et annet tema, men som kunne være interessant i analysearbeidet allikevel.

3.7. Forskningsrapport

Underveis har jeg skrevet en form for forskerlogg der jeg har notert fortløpende betraktninger, vurderinger, ideer og spørsmål til veileder, og dette har vært nyttig under hele masterprosessen. Tjora (2012) beskriver kvalitativ analyse som systematisk nysgjerrighet. Empiri og teori skal ved hjelp av analyse presenteres på en systematisk måte. Med bakgrunn i problemstilling og forskningsspørsmålene så har jeg valgt å skrive om mine funn fordelt på de åtte temaene jeg presenterte under forrige delkapittel. Funnene blir presentert sammen med utvalgte sitater fra deltakerne i studien, se kapittelet om analyse, (kapittel 4).

3.8 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet er kriterier som påvirker kvaliteten i kvalitativ forskning, ifølge Tjora (2012). Jeg har under hele mitt forskningsprosjekt hatt mål om at hele prosessen skulle være preget av de tre begrepene, samt at jeg også vil inkludere begrepet transparens.

Tjora (2012) beskriver at *pålitelighet* handler om intern logikk og sammenhenger i forskningsprosjekt, samt også vurderinger av forskerens forkunnskap og posisjon. I forhold til *pålitelighet* og det tilhørende begrepet troverdighet så erfarer jeg at deltakerne i prosjektet oppleves som åpne, troverdige, og at de har fortalt meg om sine oppfatninger av deres virkelighet når det gjelder jobbanalyser og rekrutteringsprosesser. Temaet for min studie er som tidligere nevnt ikke av sensitiv art, slik at jeg erfarer at dataene som er samlet inn preges av høy grad av pålitelighet og troverdighet. I samfunnsvitenskapelig forskning vil ofte forskeren ha en form for engasjement og tilknytning til temaet som det skal forskes på, (Tjora, 2012). Jeg arbeider i HR-bransjen selv og har dermed personlige erfaringer, kunnskap og interesse for rekruttering og HR som både praktisk felt og som forskningsfelt. Ifølge Bukve (2016) kan min kunnskap og erfaring bidra på en positiv måte til at jeg som forsker kjenner meg igjen i situasjoner og beskrivelser fra informantene ved å ha både en faglig og en praktisk tilknytning til det som undersøkes. Jeg har på den andre siden reflektert over hvorvidt mine personlige erfaringer og eventuell forutinntatthet kan bidra til å påvirke analysearbeidet i negativ grad. Jeg konkluderer i denne vurderingen med at jeg er nysgjerrig og interessert i forskningstemaet, men siden jeg ikke har hatt ansvar for rekrutteringsprosesser i mitt yrkesaktive liv så bidrar ikke mitt engasjement eller interesse for temaet på noen negativ måte. Jeg ser det som en positiv fordel at jeg kan bidra til forskningsarbeidet både fra en forskers og students ståsted, og med nyttige erfaringer fra et praktisk arbeidsliv på den andre siden.

Gyldighet eller reliabilitet beskrives av Tjora (2012) som det å søke en logisk sammenheng mellom problemstilling og prosjektets utforming og funn, og om funnene er svar på de spørsmålene som forskeren stiller. *“Hvordan kan jobbanalyser bidra til gode rekrutteringsprosesser?”*, slik lyder problemstillingen til mitt forskningsprosjekt. Som forskningsspørsmål så er dette et spørsmål som jeg kunne ha besvart uten å gjennomføre en empirisk undersøkelse. Spørsmålet kan besvares kun teoretisk, kun erfaringsbasert eller som en blanding av teori og erfaring. Jeg valgte videre å definere tre forskningsspørsmål som kunne hjelpe meg i hvordan jeg skulle finne ut mer om temaet jobbanalyser. I likhet med problemstillingen kunne disse spørsmålene også bli besvart uten å

gjennomføre empiriske undersøkelser. I denne oppgaveprosessen har forskningsspørsmålene vært et godt hjelpemiddel for hvordan jeg skulle forholde meg til oppgaven, prosessen og temaet. Disse betraktningene rundt forskningstema fører til refleksjoner om prosjektets reliabilitet. Videre reflekterer jeg over hvordan min personlighet og personlige erfaringer innen forskningsfeltet bidrar til hvilke konklusjoner jeg presenterer. Jeg har funnet svar på forskningsspørsmålet, men har i tankene med at mine personlige erfaringer, kontekst og utvalg av deltakere spiller inn på hvilke funn jeg har kommet frem til. Siden problemstillingen er åpen, så anser jeg det som nødvendig å kunne kombinere teori med empiri som samlet vil kunne gi et nyansert syn på temaet og dermed kunne presentere funn preget av gyldighet.

Tjora (2012) beskriver også forskningens *integritet*, herunder å skape og fremstille troverdige resultater på bakgrunn av gode fortolkninger og begrunnelser for valg ved analyse av empiriske data. Ettersom jeg har fått mer innsikt i og kunnskap om temaet har jeg ervervet ny kunnskap om selve temaet som forskningen min dreier seg om, men også om ny kunnskap og erfaring i det å bedrive forskningsarbeid. Erfaringen rundt forskningsarbeid leder til refleksjoner om hvorvidt jeg har valgt rett forskningsdesign og metode. Jeg ser at jeg *kunne* ha valgt å gjennomføre observasjonsstudier som metodisk tilnærming, altså å følge en eller flere rekrutteringsprosesser (spesielt på jobbanalysestadiet) nærmere som observatør. Denne metoden kunne ha gitt meg innsikt i og informasjon om hvordan deltakerne jobber med jobbanalyser. Men observasjonsstudier kunne også ha vært vanskelig for en student å få innpass til samt at det kunne ha opplevdes som unaturlig eller forstyrrende å ha en student med på dette interne arbeidet. Jeg kunne muligens ha fått innpass som observatør i egen bedrift, men på grunn av tids- og ressursbruk har jeg ikke ansett dette som en reell mulighet for metodevalg.

Jeg ser i ettertid at semistrukturerte intervjuer kan ha noen fallgruver, det er enkelt å avspore fra temaet som igjen kan føre til at man ikke får samlet inn data som er nødvendige for prosjektet. Dessuten kan det arte seg slik at informantene ikke kan bidra med den egnede dataen som trengs. Jeg har erfart at deltagerne i mitt prosjekt hadde den rette kunnskapen og innstillingen for å besvare spørsmålene mine på en tilfredsstillende måte. En annen fallgruve kan være at temaet man arbeider med er for generelt og åpent slik at det er vanskelig å utforme de rette spørsmålene i intervjuguiden. I mitt masterprosjekt så har arbeidet med problemstilling vært en prosess som har pågått løpende og parallelt med datainnsamlingen slik at jeg opplevde en viss form for usikkerhet etter at samtlige

intervjuer var gjennomført, og jeg hadde bekymringer rettet mot om jeg hadde en god nok og forskbar problemstilling, herunder om dataene jeg samlet inn kunne brukes til å besvare oppgaven. Jeg har underveis i prosessen vinklet problemstillingen mot en praktisk tilnærming som skal kunne ende opp i anbefalinger og beskrivelser av hvordan jobbanalyser skal kunne være et nyttig verktøy i rekrutteringsprosesser og har med dette perspektivet samlet inn data som har vært verdifulle for mitt forskningsprosjekt.

Generaliserbarhet handler om forskningens relevans og overførbarhet, (Tjora, 2012). Problemstillingen i dette prosjektet er utformet med det formål om å kunne komme med gode forslag til hvordan man kan bruke jobbanalyser i rekrutteringsarbeid. Som forsker så ønsker jeg at dette prosjektet kan bidra til å øke kunnskapen og bevisstheten rundt bruk av jobbanalyser. Kontekst, type virksomheter, ressursbruk er andre faktorer som vil kunne spille inn på hvorvidt bruk av jobbanalyser vil kunne tas i bruk eller fungere, men selve dette forskningsprosjektet har som mål at jobbanalyser skal presenteres som et nyttig og praktisk rettet verktøy for rekrutteringsprosesser. Dette kan kalles for konseptuell generalisering ifølge Tjora (2012), og denne formen for generalisering eller overførbarhet innebærer at forskeren studerer og utvikler innsikt knyttet til et fenomen, og at forskeren deretter videre bruker denne innsikten til teoriutvikling tilknyttet fenomenet. Jeg valgte å intervju fire informanter, hvilket kan reise spørsmål angående konklusjonsvaliditet. Er de konklusjoner jeg kommer frem til i studien reelle eller mer tilfeldige med tanke på et relativt lite utvalg? Jeg anser ikke å ha nok empiri eller bredt nok utvalg av informanter til at funnene i studien vil ha høy grad av generaliserbarhet. Dette har ikke negativ betydning for mine funn fordi jeg mener at jeg klarer å belyse problemstillingen på en tilfredsstillende måte med de dataene jeg har hatt til rådighet. I forhold til både overførbarhet og gyldighet har jeg videre reflektert over hvorvidt jeg hadde fått andre funn dersom jeg hadde intervjuet andre deltakere enn de som er med i mitt utvalg, hvilket jeg anser som overveiende sannsynlig.

Transparens kan beskrives som et middel til gyldighet, men er også relevant i forhold til formidling av forskning, (Tjora, 2012). Transparens handler om at forskeren begrunner og forklarer ulike valg som er tatt underveis i forskningsprosessen. Metodevalg og tilhørende begrunnelser er beskrevet underveis i dette kapittelet. Når det gjelder transparens så vil jeg igjen trekke frem det at jeg valgte ut deltakere som jeg har en personlig relasjon til. Jeg vil også vise transparens ved at sitater fra deltakerne presenteres ved hjelp av referansekode fra kapittel 3.6.4, og dette er ment for å vise at jeg har hentet

sitater og data i like stor grad fra de ulike deltakerne. Ved hjelp av presentert metodekunnskap og viktige begreper tilførende reliabilitet, validitet og transparens vil jeg nå gå videre med å presentere og bearbeide mine empiriske funn ved hjelp av kvalitativ analysemetodikk.

4. Analyse

Jeg synes det var nokså vanskelig å vite hvordan jeg skulle gripe fatt på analysearbeidet, men fant god hjelp i dette sitatet «*Kvalitativ forskning krever systematikk og kreativitet*», (Skog, 2017:29). Ved å gå løs på analysen systematisk og med en åpen og kreativ tilnærming ville jeg kunne få frem en analyse i tråd med problemstillingen. Jeg vil i det videre presentere en tematisk oversikt over funn fra intervjuene mine, og deretter presentere en analyse av funnene med det formål å bidra til relevante svar på min problemstilling.

4.1. Presentasjon av funn

Ved hjelp av tematabell (se 3.6.4) vil jeg i det videre presentere funn fra min empiriske undersøkelse per temagruppe. Tema A som om handler struktur og organisering utelates her da jeg tidligere har presentert nødvendig informasjon om deltakerne i prosjektet, samt av hensyn til deltakernes anonymitet.

4.1.1 Jobbanalyse

I teoribøker og tidligere forskning fant jeg informasjon om hva jobbanalyser er og hva de bør inneholde. Selv om alle deltagere i prosjektet mitt kan relatere seg til selve begrepet *jobbanalyse* så fremkommer det ikke som om at selve begrepet *jobbanalyse* er noe man bruker i den daglige operative HR-driften. Samtlige deltakere beskriver aktiviteter og prosesser som ligner på jobbanalyser i deres rekrutteringsarbeid, og det virker som det er en selvsagt del tidlig i alle rekrutteringsprosesser. Deltakerne beskriver at de kartlegger arbeidsoppgaver i stillinger og krav til kompetanse, samt understreker viktigheten av å alltid involvere nærmeste rekrutterende leder i alle ledd av aktuell rekrutteringsprosess. Selv om jobbanalyse ikke virker å være et kjent begrep, så nevnte alle deltagere stillingsbeskrivelser som et viktig utgangspunkt for å definere stillingers innhold. Inntrykket mitt er at deltakerne i dette prosjektet har et bevisst forhold til å analysere og utarbeide hvilke behov og kompetanse som trengs for å utføre arbeidsoppgaver i stillinger. Alle deltakerne har en rekrutteringsprosess som initieres av et behov fra en rekrutterende leder. I samarbeid med HR så

følger denne lederen prosessen videre med bakgrunn i en anmodning om et nytt eller endret behov om nyansettelse, reorganisering eller intern mobilisering.

Alle deltagere trekker frem stillingsbeskrivelser eller jobbeskrivelser som et verktøy som brukes både i rekruttering og andre HR-relaterte aktiviteter. En deltaker kaller jobbanalysen for «*en god prat der man sammen definerer hva som skal vektlegges i den aktuelle stillingen*», (deltaker to) , og en annen sier at «*Jobbanalysen er fokus på hva man egentlig ser etter og trenger i en stilling*», (deltaker fire). Innholdet i jobbanalysen eller jobbeskrivelsen betegnes av deltakerne som noe som er teknisk og faglig, den skal vise ansvarsområder og hovedarbeidsoppgaver og si noe om hva slags kompetanse som er nødvendig. Deltakerne beskriver at de har stor variasjon i ulike stillingsgrupper i sine organisasjoner, og at det er stor forskjell på innholdet i en jobbanalyse på for eksempel en lederstilling i forhold til en mer operativ funksjonærstilling. «*Det å gjøre en god jobbanalyse gjør at man åpner muligheten for å tenke annerledes i en stilling*», (deltaker fire). Ved å være nysgjerrig, åpen for nye løsninger og være kreativ samtidig som analyserende så kan jobbanalyseprosessen føre til at man gjør endringer man ellers ikke ville kunne kartlagt. Noen deltakere nevner «exit-samtaler» med avtroppende arbeidstakere som en viktig kilde til å beskrive stillingen, dessuten tidligere stillingshavere, ansatte i samme gruppe eller team, eller HR-ansatte. Videre understreker deltakerne i studien viktigheten av at den nærmeste, rekrutterende leder alltid er involvert.

4.1.2 Kompetansebegrepet

Når det kommer til kompetansebegrepet hadde deltakerne noe ulikt perspektiv på dette. Dette henger nødvendigvis sammen med hva slags type stillinger og hvilke bransjer det er snakk om, men sier også noe om hvordan strategi og organisasjoner påvirker og vurderer hva som er viktig å vektlegge når det gjelder menneskelige ressurser. I en stilling der det er krav om sertifiseringer og sertifikat så er det avgjørende at den kompetansen er til stede, men i stillinger med mindre formelle krav vil andre kompetanser spille inn på valg av kandidat. Deltakerne påpeker at utdanning og erfaring ofte *kan* være viktig, og en sier at «*Erfaring og utdanning er mer en fordel enn et krav hos oss*», (deltaker en). En annen forteller at man tar stilling til hvorvidt det skal være krav om utdanning i motsetning til fordel med utdanning, og at dersom det stilles krav til utdanning så bør man ta stilling til retning på utdanningen, og deltakeren anbefaler å «*ikke låse seg for mye i utdanningsretning*», (deltaker fire). Flere viser til at språk, både norsk og engelsk, er viktig til de fleste stillinger. Et eksempel fra mine funn kan i denne sammenheng være at man i en bedrift er avhengige av at

kandidater snakker flytende engelsk, og at man da planla at hele eller deler av jobbintervjuene skulle foregå på engelsk. Samtlige deltakere snakker ivrig om personlige egenskaper, og høyfrekvente ord var motivasjon, vilje, interesse, løsningsorientering og positiv fremtoning. Dette kan understrekes ved hjelp av følgende sitat: «*Jeg tror alle ledere bryr seg mest om personlighet ved ansettelser*», (deltaker to). Videre nevnes god sosial kompetanse i form av å være en relasjonsbygger og inneha gode samarbeidsevner. «*Vi ser etter de som ser at vi er alle i samme båt - og vi skal nå målene sammen*», (deltaker fire).

4.1.3 Utlysning av stillinger

Alle deltakere beskriver hvordan stillingsannonser *alltid* baseres på jobbeskrivelsen eller jobbanalysen. Samtlige bruker de tradisjonelle jobbsøkersidene som Finn.no, Nav.no og flere nevner også sosiale media som svært viktige plattformer for å nå ut til aktuelle kandidater. En deltaker viser til at de alltid har med oppdaterte bilder av rekrutterende leder og ofte andre kollegaer for å gjøre utlysningen mer personlig. Flere av deltakerne opplyser om at målsetter stillingsannonser i den grad lovverket tillater det, for eksempel på geografisk område og interesser basert på algoritmer. Alle nevner også at man er lydhøre for anbefalinger fra eksisterende ansatte, og man i enkelte tilfeller oppfordrer kandidater man vet om til å søke på stillinger. En deltaker har en database med studenter innen en viss studieretning, som man kan sende informasjon om nyheter og ledige stillinger til.

4.1.4 Utvelgelsesprosess

Screening er noe deltakerne nevner som en tidskrevende prosess. Det er ulikt hvordan det gjennomføres: fra ekstern part, ekstern HR, intern HR velger ut et visst antall kandidater eller at de involverte i rekrutteringen får tilgang til alle søkere. En deltaker lar en database velge ut kandidater basert på gitte preferanser, og en annen deltaker forteller at HR manuelt luker ut alle kandidater som ikke er åpenbart aktuelle før rekrutterende leder vurderer de resterende. En deltaker ringer til alle aktuelle kandidater for å avklare formaliteter som lønn og arbeidstid før man avtaler fysisk intervju:

«Jeg ringer aktuelle kandidater (etter mitt skjønn) og forteller litt om stillingen og lønnsvilkår. Hvis de da fortsatt var interessert så avtaler vi intervju. Noen velger da å takke nei før intervju, men det er jo fair. Rammene som arbeidstid og lønn er jo vesentlig for begge parter. Jeg ringer ofte referanser før intervjuer, dette for å få noen knagger på vedkommendes personlighet», (deltaker en).

En annen deltaker viser til hvordan vedkommendes organisasjon har fokus på å holde kontakt med mange søkere gjennom hele prosessen, også de kandidatene som ikke blir innkalt til intervju. Sistnevnte deltaker kjører også et digitalt intervju med flere søkere før man innsnevrer antallet kandidater som får komme på fysisk intervju. Bakgrunnen for dette er blant annet å tenke på kommende rekrutteringsprosesser samt investering i omdømme. Samtlige gjennomfører relativt strukturerte intervjuer med påfølgende referansesjekker. Tester brukes i liten grad, men en deltaker bruker en type personlighetstest eller profilanalyse som sier noe om hva slags type man er, og dette verktøyet beskrives som nyttig for å finne ut av overordnet hvorvidt hva slags type person man er. Når det kommer til gjennomføring av intervjuer, som er den foretrukne utvelgelsesmetode blant samtlige informanter, så nevnes det at nærmeste rekrutterende leder og HR er med i intervjupanel og noen har også med tillitsvalgte og eller kollegaer som skal jobbe sammen med den nyansatte. Åpenhet, ærlighet og transparens er verdier som nevnes av flere i forhold til gjennomføring av intervjuer. To av informantene nevner at de har malverk for intervjuer og sjekkpunkter man skal gå gjennom på intervjuene. Det trekkes frem begreper som rettferdighet, respekt og likhet i forbindelse med intervjuer, herunder at alle kandidater skal få tilnærmet like intervjuprosesser, og at dette også handler om organisasjoners rykte og omdømme. Nærmeste leders rolle under utvelgelsesprosessen beskrives som å finne ut av om nødvendig kompetanse og type person er noe man ønsker å gå videre med, og HR sin rolle beskrives som en støttefunksjon for lederne. Når det kommer til selve innstilling og utvelgelse av kandidater understreker alle deltakerne at nærmeste leders mening *alltid* skal veie tungt. «Nærmeste leder må ha det avgjørende ordet, og vi andre må hjelpe lederen med å ta et klokt valg» sier deltaker tre. «Erfaring spiller selvsagt inn, men personligheten er så viktig. Så tenker jeg at du trenger ikke å kunne så veldig mye, for det skal vi lære deg, men du må passe inn. Vi må etterstrebe at vår gode kultur vedlikeholdes og består», (deltaker tre).

Samtlige deltakere er sikre på at man ved å jobbe med rekruttering dermed også opparbeider seg verdifull erfaring innen rekrutteringskompetanse, og at man dermed blir en bedre rekrutterer. Viktige egenskaper som en rekrutterer bør inneha nevnes av deltakerne som å være gode lyttere, gode til å stille spørsmål og at de må ha en stor interesse for å bli kjent med kandidatene en møter; «Rekruttere må være gode til å lytte, og gode til å stille de rette spørsmålene» sier deltaker fire, og «en rekrutterer må være nysgjerrig, og må ha interesse i å komme under huden på kandidatene», (deltaker tre). «Vi har ikke noe opplæring i intervjuteknikker og sånt for ledere som skal rekruttere. Det handler jo veldig mye om å finne en kjemi og en match og finne en person som man ønsker å jobbe med, og at

papirene på en måte viser i forhold til erfaring utdanning og sånt som at det formelle på plass. Det er veldig mye opp til hva det relasjonelle hvem man velger» (deltaker fire). Dette sitatet viser at det ikke gis spesifikk opplæring eller trening i det å jobbe med rekruttering, men at møtet mellom rekrutterer og kandidater handler mye om det relasjonelle. «Målet med rekruttering er jo til syvende og sist å finne den rette kandidaten. Å bli kjent med de som har et ønske om å jobbe hos oss», (deltaker tre).

4.1.5 Opplæring og evaluering

«Alle kan gjøre en god jobb, det er snakk om opplæring og motivasjon», (deltaker tre).

«Vi ser etter de som har lyst til å utvikle seg sammen med oss», (deltaker fire).

«Du kan ikke endre personligheten til noen, men du kan lære noen med rett innstilling nesten hva som helst», (deltaker to).

Disse tre sitatene beskriver essensen av hva alle deltakerne i studien forteller meg om opplæring av ansatte. Samtlige viser til strukturerte opplærings- og onboardingprosesser med formål om å få nyansatte vel om bord og raskt i gang. Krav til dokumentasjon i form av for eksempel bransjestandarder og ISO-sertifiseringer kan være en pådriver for å dokumentere opplæringstiltakene, men det settes også fokus på individuelle og avdelingsspesifikke opplæringsmål og tiltak. Det virker å være stort fokus på kompetansetiltak og kompetanseutvikling for nyansatte. Når det gjelder evaluering så er informantene mer delt; enkelte utfører ingen evaluering av rekrutteringsprosessen, og andre forteller at evaluering først skjer dersom man opplever at den ansatte ikke fungerer som ønsket i stillingen. En deltaker viser til at nyansatt og nærmeste leder sammen går gjennom stillingsbeskrivelsen etter endt opplæringsperiode for å avstemme om denne er korrekt eller om det bør gjøres endringer som en del av evalueringsprosessen.

4.1.6 Magefølelse

«Jeg er bevisst på at jeg må kontrollere magesfølelsen min», (deltaker to).

«Magefølelsen stemmer som regel med virkeligheten er min erfaring», (deltaker en).

Begrepet magesfølelse var noe som alle deltakere kom inn på og var engasjert i, og noe som er svært spennende å se nærmere på. Samtlige deltakere hevdet at magesfølelse og førsteinntrykket er av avgjørende betydning for evaluering av kandidater. Magefølelsen spiller inn på hvordan rekrutterer og nærmeste leder opplever kandidaten, og om hvorvidt kandidaten kan tenkes å passe inn i grupper eller team.

Det virker som om samtlige er bevisste på magesfølelsen og hvilken betydning denne kan ha under intervjuer og utvelgelse. «*Det er vel så viktig å tenke på «negativ magesfølelse», (deltaker tre).* Når jeg ber om utdyping av denne påstanden så fortelles det at dette handler om negative førsteinntrykk og rekrutterers opplevelse av å være negativt forutinntatt. Dette kan gi kandidaten en urettferdig behandling, noe man ikke ønsker. Deltakerne forteller at det er vanskelig å gjøre om på en negativ magesfølelse eller mindre flatterende førsteinntrykk, men understreker samtidig at man må være bevisst på dette for å søke å alltid å unngå urettferdighet og feilvurderinger.

4.1.7 Feilansettelser

Feilansettelser er åpenbart noe alle rekruttere ønsker å unngå. I intervjuguiden hadde jeg et sitat og påstand fra Iversen (2021) om at altfor mange ansettelser er basert på mangelfulle jobbanalyser som jeg ønsket at deltakerne skulle reflektere over. Deltakerne har ikke mange erfaringer med feilansettelser, men forteller at de ønsker å unngå feilansettelser på grunn av negative konsekvenser som kostnadsbruk, dårlig omdømme, tap av tid og mismatch mellom forventninger mellom arbeidsgiver og kandidat. «*Det er viktig å treffe blink, og det har jeg ikke alltid gjort»,* sier deltaker to og trekker samtidig fram viktigheten av å ansette mennesker som ønsker å bli i organisasjonen over lenger tid. Siden rekruttering er tidkrevende, så er det så viktig at de man ansetter passer inn og har lyst til å bli værende. To av deltakerne forteller at de ønsker å skape langvarige relasjoner og at man ansetter for livet, herunder at stillingen og arbeidsplassen må kunne fungere godt sammen med det øvrige livet til de ansatte, og forteller at «*Jeg tror vi ikke bommer så mye fordi vi vurderer det helhetlige ved hver ansettelse», (deltaker fire).* «*Jeg er avhengig av at folk blir hos meg, da det tar lang tid for meg å lære dem opp og å komme inn i jobben. Jeg er mer på at kandidaten treffer riktig, rett og slett den magesfølelsen som oppstår», (deltaker tre).*I enkelte rekrutteringsprosesser kan det forekomme at man ikke har den rette kandidaten i søkermassen. «*Vi bør tørre å kjenne etter at i denne rekrutteringen så skal vi ikke gå videre med noen av søkerne»* sier deltaker to, og forteller videre at i enkelte rekrutteringer så bør man kan hende stoppe opp og avvente til et senere tidspunkt. «*Vi må ikke selge kandidaten noe annet enn det de skal drive med – da blir det sjeldent bra!»* uttrykker deltaker tre, og trekker samtidig frem begrepet gjensidige forventningsavklaringer.

«*Så er det veldig viktig at vi bruker tid på å presentere hvem vi er og hvordan vi jobber og gi en tydelig forventning for da kan du på en måte teste ut den motivasjonen mot den kandidaten. Så vet kandidaten hva de går til, og vi er tydelige på våre forventninger», (deltaker tre).*

«Det er så viktig å finne ansatte som passer inn i ansattgruppa», forteller deltaker to og understreker at et viktig trinn for å unngå feilansettelser er å velge ut personer som man på forhånd antar at kommer til å passe inn med de andre eksisterende ansatte og organisasjonskulturen for øvrig - i tillegg til å inneha de rette typer kompetanser for selve stillingen.

4.1.8 Muligheter

En utfordring som kommer frem under noen av intervjuene er at man ønsker å treffe kandidater som ikke aktivt søker nye jobber; «Vi må lete etter kvalitet - ikke bare vente på at de søker», (deltaker tre), og at man i den sammenhengen ser på strategier for å fremstå som attraktive arbeidsgivere for å tiltrekke seg flinke folk som passer inn i organisasjonene. En deltaker beskriver dette som «å markedsføre at man er en god arbeidsgiver», (deltaker en). Virkemidler for å få løftet dette nevnes som å forbedre kvaliteten på ekstern kommunikasjon, jobbe målrettet med Employer Branding, samt også forbedre preboarding- og onboardingsfasen for nyansatte. En deltaker forteller at vedkommende ønsker å satse mer på kompetanseutvikling i alle ledd i organisasjonen, men kanskje spesielt innen HR og rekruttering. Dessuten være bedre innad i organisasjonen til å dele erfaringer og «best practice» som andre kan ha nytte av. En annen deltaker viser til at de har egen intern fagperson som jobber med kompetansekartlegging og kompetanseutvikling internt i bedriften slik at man jobber kontinuerlig med kompetanse og læring, ikke bare for de som er nyansatte. Jeg spurte også deltagerne om hvilke forbedringsområder de så for seg angående egne rekrutteringsprosesser, og svarene jeg fikk dreide seg om blant bedre tid, bedre planlegging og mer satsing på omdømmebygging. En deltaker oppsummerer dette slik:

«Jeg ønsker meg mer tid i alle rekrutteringsprosesser, mer tid til å gjennomføre flere intervjuer, møte flere kandidater og mer tid til å være enda mer grundig i alle ledd av rekrutteringer. Mer tid til å finne rett person og samtidig jobbe aktivt med hvordan min bedrift fremstår som en attraktiv arbeidsgiver», (deltaker en).

4.1.9 Risiko

Deltakerne i studien understreker at rekruttering er svært ressurskrevende. Ofte skal man erstatte noen som skal slutte innen relativt kort tid, og nærmeste leder og avdeling ønsker at dette skal gå raskt og smidig. En deltaker sier at «vi må tørre å bruke mer tid på å finne den rette kandidaten», (deltaker tre), og beskriver dermed dilemmaet mellom tidsbruk, rett kandidat og rett match.

«Vi har høy turnover i vår bransje, så det gjelder å være på ballen», (deltaker to), dette sitatet sier noe om at det kan være nyttig å identifisere hvilke faktorer som kan påvirke lengde på ansettelsestid og årsaker til turnover i organisasjoner.

4.1.10 Andre funn

I intervjuguiden hadde jeg ikke utarbeidet spørsmål som omhandler *ledelse*, men dette ordet i sammenheng med rekruttering var noe som samtlige informanter snakket om. Betegnelsen «*nærmeste, rekrutterende leder*» ble nevnt av samtlige av deltakerne. Jeg fikk gjennom intervjuene mine informasjon om hva HR sin rolle skulle være under ulike deler av rekrutteringsprosessen, og på den ene siden veier det mer formelle i form av å følge lover og regler under hele prosessen, og på den andre siden vises det til det mer myke, i form av at HR skal være en støttende deltaker for både rekrutterende leder og kandidater, samt ivareta at alle interesserte søkere og kandidater har gode opplevelser rundt rekrutteringsprosessen.

4.2 Analyse av funn

Nilsen (2012) understreker viktigheten av at forskeren stiller effektive og gode spørsmål i analysearbeidet. Spørsmål vil kunne generere nye ideer, bidra til stimulering av tenking og fremdrift. Strauss og Corbin (1998) beskriver at det i forbindelse med kvalitativ analyse er viktig å stille spørsmål til innsamlet datamateriale samt gjøre sammenlikninger. Jeg vil bruke disse to teknikkene i det videre analysearbeidet mitt. Først vil jeg hente frem de tre forskningsspørsmålene mine, (se kapittel 1) og besvare disse i forhold til presentert teori, funn og egne tolkninger, og deretter vil jeg presentere en modell for jobbanalyse.

4.2.1. Hvordan brukes jobbanalyser til utlysning av stillinger?

I teorikapittelet beskrev jeg jobbanalysen som selve grunnmuren i rekrutteringsarbeid, (Iversen, 2021). Dette er en god beskrivelse av viktigheten til å utføre jobbanalysearbeid. Rekruttering er en av kjerneoppgavene innen HRM, og består av mange delprosesser som mest sannsynlig er ulik mellom ulike virksomheter, bransjer og organisasjonstyper, men målet er i all hovedsak å finne den rette kandidaten blant andre gode kandidater til stillingene man har. Funnet i min studie viser at deltakerne som hovedregel alltid gjennomfører jobbanalyser, men at omfanget og ressursbruk avhenger av type stilling eller hvorvidt det er en nyopprettet stilling. Det er åpenbart svært hensiktsmessig og også helt nødvendig å skulle kartlegge, beskrive og forklare hva en stilling skal inneholde og hvor stillingen skal plasseres i et organisasjonshierarki. Det er også nødvendig å avklare hva slags formell kompetanse

som er et minimumskrav for stillingen, samt mene noe om hvorvidt annen type kompetanse er avgjørende eller om det bare er fordelaktig. Sistnevnte type kompetanse kan kartlegges og beskrives i en jobb- eller stillingsanalyse og kan nokså rasjonelt vurderes av rekrutter og leder om hvorvidt det er innenfor kravene som stilles eller ikke. Mine funn viser at de som rekrutterer stiller spørsmål som handler om aktuelle oppgaver og scenarioer som kan foregå i stillingen, og at man også søker å stille spørsmål som krever beskrivende og forklarende svar fra kandidatene. Å utarbeide scenarioer eller konkrete aktuelle jobbsituasjoner samsvarer med Flanagan (1954) sin «*Critical Incidents Technique*» som et hjelpemiddel for å vurdere gunstig atferd i en spesifikk stilling.

Det er viktig å velge ut de *rette* kompetansekravene til en spesifikk stilling, (Morgeson og Campion, 2000). En deltager forteller at det kan oppstå utfordringer dersom man setter for høye krav til formelle krav og erfaringer i den form at interesserte kandidater tenker at de ikke er kvalifisert, det samme gjelder med å stille for bastante formelle krav til type utdanningsretning dersom det ikke åpenbart trengs en spesifikk utdanning. Kravene til kompetanse er faktorer som potensielle søker vurderer i forhold til å søke på stillinger, og man bør gjøre vurderinger for hva som skal vektlegges av ulike typer kompetanse i jobbanalyseprosesser. Det er nødvendig å tenke grundig gjennom hvilke typer kompetanser sammensatt som kan gi grunnlag for å finne passende kandidater senere i rekrutteringsprosessen. Slik Lai (1997) beskriver at jobbanalysen i stor grad omhandler kompetanse-kartlegging, og at jobbanalysen således kan beskrives som en beslutningsprosess for kompetanse-anskaffelse, så samsvarer mine funn med at man i stor grad søker å definere, beskrive og kartlegge ulike kompetansekrav i forbindelse med jobbanalyser. Deltakerne i min studie uttalte seg om kompetanse som den formelle utdanningen og arbeidserfaringen som kandidatene innehar, mens personlige egenskaper ble av deltakerne fremstilt som *annet* enn kompetanse, eksempelvis personlighet og personlighetstrekk. Foruten åpenbare krav til for eksempel bransjespesifikke sertifiseringer så fortalte alle deltakere om hvor mye de vektlegger personlige egenskaper. Viktigste egenskaper fremstår blant alle deltagerne som positivt ladede adjektiv som beskriver *hyggelige, arbeidsomme og samvittighetsfulle* personer. Dette funnet henger sammen med Skorstad (2015) sin beskrivelse om at personlighet, motivasjon, evner, erfaringer og kunnskap leder frem til kompetanse som observerbar atferd. Med henvisning til Kahlke og Schmidt (2000) så virker det som man definerer de personlige egenskapene man anser som viktige eller helt nødvendige i jobbanalysearbeidet, og at dette ofte er de samme *personlige* egenskapene som er ønskelig selv om det gjelder ulike typer av stillinger. Personlige egenskaper beskrives som faste kompetansekrav, altså som noe som er fast og

vedvarende, og de foranderlige kompetansekravene, på den andre siden, som er atferd, holdninger, kunnskap og roller er noe som individer kan læres opp i, (Ilgen, 1994). Mine funn viser at i mange tilfeller så vil faste kompetansekrav være mer avgjørende for innstilling av kandidater enn de foranderlige kompetansekravene. Dette fordi organisasjonene i min studie tilbyr god opplæring og har strukturerte onboardingprosesser, og at man er opptatt av langsiktighet mellom kandidater og arbeidsgivere. Dette samsvarer med funn i studien til Patterson et al (2008) på den måten at sammensetningen av kjernekompetanser på den ene siden og spesifikke kompetanser på den andre siden er sammen med på å danne utvalgsriterier i forbindelse med rekruttering og jobbanalyseprosesser. I tillegg til mål og krav om kompetanse så bør jobbanalysen inneholde de arbeidsoppgaver som skal utføres, herunder også ansvarsområder, (Skorstad, 2015). Kahlke og Schmidt (2000) understreker at det er stillingens innhold som skal analyseres, og *ikke* hvordan en bestemt person utfører disse arbeidsoppgavene. Funn i studien min viser at samtlige av deltakerne ved hver rekrutteringsprosess tar utgangspunkt i gjeldende stillingshaver ved for eksempel exit-samtaler og innhenting av kildemateriale, samtale med nærmeste leder til stilling, informasjonsinnhenting fra teammedlemmer og eller gjennomgang av aktuell stillingsbeskrivelse. Når det gjelder nyopprettede stillinger så vil man kan hende ikke ha nok erfaringskunnskap om hva som trengs i stillingen, slik at man bør bruke nok ressurser på å definere stillingens innhold. Andre funn i min studie viser at man i tillegg til å fokusere på innholdet i stillingen, så kan det også være fornuftig å sette søkelys på og kartlegge hvilke unike ferdigheter, samt bransje- og stillingsspesifikke kompetanse som enkeltpersoner innehar i forbindelse med jobb- og stillingsanalyser. Dette for å kartlegge hvilke unike kompetanser og taus kunnskap som eventuelt forsvinner med enkeltpersoner ved ulike organisasjonsendringer. utfordringer i forbindelse med å beskrive stillinger kan være at man kan hende vil fokusere på adferd fremfor innhold i stillingen, at man har ulike oppfatninger om hva stillingens mål er eller at det er vanskelig å beskrive stillingen med ord, (Mathiesen 2019; Morgeson og Dierdorff, 2011). Med henvisning til nevnte utfordringer kan det være fornuftig å ha et kritisk blikk på hvilken data som samles inn, samt vurdere hvorvidt man har nok bredde og kunnskap om hva en spesifikk stilling skal inneholde av både kompetansekrav og informasjon om mål, oppgaver og ansvar.

Jobbanalyser og kompetanseanalysen vil i mange tilfeller danne utgangspunktet og grunnlaget for ordlyden som brukes i stillingsannonser, dette viser også mine funn i dette prosjektet. Flere av deltakerne ønsker å sette økt fokus på hvordan man kan utfordre denne delen av rekrutteringsprosessen i form av nyteknik og eller videreutvikling av strategier på hvordan man *når* aktuelle

kandidater. I denne sammenhengen så vil jeg trekke frem at man i HR-strategier kan vurdere hvorvidt man i jobbanalyser finner frem til målrettede og kreative utlysningsmuligheter for å tiltrekke seg de gode kandidatene. Deltagerne i studien min bruker forholdsvis tradisjonelle rekrutteringskanaler som velkjente jobbsøkermotorer, bemanningsbyrå og ulike grader bruk av sosiale media. Men under forberedelse, planlegging og gjennomføring av jobbanalyse så kan man peke ut nye eller endrede retninger for å gå mer aktivt ut mot kandidater enn den mer tradisjonelle utlysningsformen. Ifølge Kshatriya (2016) så er en mulighet å opparbeide seg en «kandidatpool» med aktuelle kandidater der man kan hente frem kandidater ved behov, en annen mulighet er å fokusere på employer branding og omdømme for å gjøre bedriften mer attraktiv og også herunder utstrakt og kreativ bruk av sosiale media, (Chungyalpa og Karishma, 2016). Det å jobbe med egen organisasjon som en attraktiv arbeidsplass og etterstrebe å ha et godt omdømme, fokusere på «employer attractiveness» for å konkurrere om de beste kandidatene er aktuelle trender innen HRM (Rozca, 2020; McFarland et al. 2020). Ved å ha med seg faktorene som omdømme, employer branding og attraktivitet i jobbanalyseprosesser så kan det bidra til at man åpner opp for kreativitet og nytenking i forhold til markedsføring og tiltrekking av potensielle kandidater. Oppsummert så vil jeg si at en god jobbanalyseprosess inneholder en reflektert vurdering av hvilke typer kompetanse som er nødvendig for en stilling, samt en formening om hvordan man skal teste dette i utvelgelsesprosessen. Dessuten bør jobbanalysen resultere i en stillingsbeskrivelse, stillingsutlysningstekst, og en fornuftig plan for hvordan man skal nå ut til potensielle attraktive kandidater til en stilling

4.2.2. Hvordan henger jobbanalyser sammen med utvelgelsesprosesser i rekruttering?

Ideelt sett så er svaret på dette spørsmålet at systematisk, målrettet og fornuftig arbeid med jobbanalyser kan bidra til at man finner den rette kandidaten og at man dermed kan lykkes med rekruttering. Men *kan* egentlig rekrutteringsprosesser beskrives som en rasjonell prosess der man stilles ovenfor ideelle valgmuligheter? Ved arbeid med jobbanalyse i forbindelse med rekruttering så kan man fastsette vesentlige utvalgs-kriterier som man ønsker å undersøke og vektlegge under utvelgelse. Etter å ha definert kompetanser, egenskaper og ferdigheter man anser som nødvendige i jobbanalysen så kan man deretter utarbeide en oversikt over hvilke praktiske oppgaver eller tester som kandidater skal eller kan gjennomføre under utvelgelsesprosessen. Dersom man skal bruke jobbanalysen til å utforme oppgaver og handlinger som skal brukes i utvelgelsesprosessen er det av betydning at man vurderer hvordan dette bør evalueres og vurderes av rekrutterere. Utvelgelse til intervjuer og screening gjøres av deltakerne i studien som oftest manuelt ved at man leser CV-er og

søknader, og velger ut fra kriterier i jobbanalyseprosess, utlysningstekst og til dels magefølelse. En av deltakerne beskriver at de bruker et databasesøk som velger ut aktuelle kandidater ut fra fastsatte kriterier. Dette er i tråd med Kuncel et al (2014) sin artikkel om at algoritmer skal kunne predikere bedre resultater enn mennesker. Deltageren som er kjent med denne måten er ikke utelukkende positivt innstilt til denne måten for utvelgelse, og begrunner dette med at man muligens ikke får vurdert de personlige egenskapene eller det relasjonelle på en god nok måte, og er i den sammenheng reflektert kritisk til bruken av AI og algoritmer i tråd med Beneduce (2020). I arbeidet med jobbanalyser og rekruttering generelt så viser teori og mine funn at det vil være nyttig og kanskje også nødvendig i tiden fremover å begynne å forholde seg til algoritmer, AI og dermed også muligheter og positive og negative konsekvenser rundt bruken?

Jobbanalysen bør danne grunnlag for planlegging av utvelgelse, og eventuell intervjuguide bør tilpasses og baseres på jobbanalysen, (Eriksen, 1996). Deltagerne i min studie utfører i svært liten grad tester eller har andre utvelgelsesmetoder enn intervju, referansesjekker og intern innstilling av kandidater basert på intervjuer. Dette fordrer at man får avklart det nødvendige under intervjuene, og at man får stilt de rette, gode spørsmålene. McDaniel et al (1994) understreker at situasjonelle intervjuer er effektive i kandidatutvelgelse. Det er både logisk og strukturelt nyttig å utforme og beskrive en jobb- eller stillingsanalyse på rasjonelt sett. Hva skal gjøres, hva må man kunne, hva er formålet? Disse spørsmålene leder frem til utarbeidelse av en stillingsbeskrivelse og påfølgende stillingsanalyse som igjen leder videre til hvordan man skal klare å velge ut en god kandidat som matcher kravene ut fra hva slags utvelgelsesmetode som skal tas i bruk. Som tidligere nevnt så er intervjuer en av de mest brukte utvelgelsesmetodene innen rekruttering, (Levashina, 2014), og dette understrekes også av mine funn om hvordan deltagerne har intervjuer som en sentral og helt selvsagt del av sine rekrutterings- og utvelgelsesprosesser. Deltakerne trekker frem fordeler ved intervjuer som for eksempel å undersøke om kandidaten og deres virksomhet passer sammen, relasjonsbygging og også til en viss del omdømmebygging. Deltakerne er opptatt av at kandidater som inviteres til intervjuprosessen skal få en mest mulig lik opplevelse og mulighet for å bli valgt ut. Til tross for at det som hovedregel ikke brukes noen fast intervjumal eller utarbeides en tilpasset intervjuguide per stilling så har alle deltakerne klare oppfatninger om hva intervjuet bør inneholde. For å kunne ivareta at man stiller gode spørsmål som fanger opp viktige egenskaper som er nødvendige for stillingen i henhold til jobbanalysen så burde man også vektlegge å utforme spørsmål og relevante situasjonsbeskrivelser som kan brukes til utvelgelsesprosessen slik som Lai (1997) også beskriver som

viktige faktorer i jobbanalysen. Jeg aner muligheter for at man allerede i jobbanalysefasen kan være mer kreativ, nysgjerrig og åpen for hvordan utvelgelsesprosesser skal foregå, herunder å åpne opp for at det finnes andre utvelgelsesmuligheter som kan kombineres sammen med jobbintervjuet. Ifølge Haaland (2019) så kan det være en utfordring å skulle skille mellom den konkretiserte kravs- og jobbanalysen på den ene siden og det å velge rett kandidat på den andre siden, et slags dilemma mellom objektive kriterier i møte med subjektive vurderinger og magefølelse. Dette dilemmaet kan oppstå i intervju- og utvelgelsesdelen av rekrutteringsprosesser, altså i møtet mellom mennesker. Det teoretiske rammeverket i min oppgave presiserer viktigheten av en grundig gjennomført jobbanalyse for å drive prosessen fremover som en mest mulig rasjonell prosess, og hevder at en god jobbanalyseprosess vil kunne gi god flyt, bidra til å minimere feil samt være helt avgjørende for å kunne ende opp med gode valg på bakgrunn av en solid jobbanalyse som kravspesifikasjon eller retningsgivende styringsdokument, (Taylor, 2006). Det kan dannes inntrykk av at dersom man bare er nøyaktig og gjør gode nok vurderinger av en stillings oppgaver og ansvarsområder og tilhørende kompetansekrav så vil man ha nok informasjon til å gjøre ideelle beslutninger i valg av kandidat til en stilling?

Når det gjelder personlige egenskaper og personlighetstrekk ved kandidater viser mine funn at det for det meste er de samme kravene som stilles til dette i jobbanalysen, og at disse menneskelige faktorene er det rekrutterere er særs opptatt av å finne ut av under utvelgelsesprosesser. Mine funn viser at rekrutterere og ledere er opptatt av å finne de menneskene som passer inn i eksisterende organisasjonskultur og som kan bidra positivt inn i grupper og team, og at dersom man finner de kandidatene som har god nok formell kompetanse kombinert med en positiv fremtoning så vil man kunne lykkes med rekrutteringen. Det er videre interessant å se på hvordan Scott (2006) diskuterer om man i mindre organisasjoner rekrutterer med mål om å finne rett person fremfor rett kompetanse. Mitt inntrykk etter å ha studert svarene fra mine prosjektdeltagere er at man helt selvsagt vektlegger kombinasjonen av kompetanse og personlighet, men at personlige egenskaper og hvem kandidaten er, ofte har vesentlig betydning for beslutning og utvelgelse. Når jeg sammenligner størrelse på virksomhetene i min studie ser jeg at dess mindre virksomheten er, jo mer fremsnakker deltageren verdien av personlighet i kombinasjon med at all nødvendig opplæring skal gis så sant man finner en kandidat som passer inn i gruppa eller eksisterende organisasjonskultur. Deltagerne som representerer større virksomheter trekker frem arbeidserfaring og formell kompetanse i noen grad, igjen avhengig av type stilling, men at personlige egenskaper faktisk *kan* trumfe andre kompetanser. Når det gjelder kompetanse i form av personlighetstrekk eller sosiale egenskaper kan det være

utfordrende å skulle rasjonelt vurdere hva som er bedre enn noe annet, og her spiller følelser som baseres på møter mellom mennesker inn, herunder magefølelse, førsteinntrykk og kjemi mellom mennesker. Alle deltakere fortalte om deres erfaringer med intervjuer og kandidater og hvordan magefølelse og førsteinntrykk kan spille inn på vurderingen av kandidatene. I likhet med Skorstad (2015) sin påstand om at rekrutterere ofte forbinder magefølelsen med noe fordelaktig så viser mine funn at ledere som jobber med rekruttering anser å ha god kontroll på sin magefølelse og at førsteinntrykket man har av en kandidat ofte viser seg å være korrekt. Jeg synes det er interessant å belyse hvordan magefølelsen til ledere og rekrutterere virker å være en svært viktig faktor i forhold til vurdering og utvelgelse av kandidater i rekrutteringsprosesser. Funn jeg har gjort viser at rekrutterere verdsetter og stoler på sin magefølelse og egen vurderingsevne når det gjelder utvelgelse i rekruttering. Jeg har ikke nok empiri til å generalisere dette funnet, men anser det som sannsynlig at også andre rekrutterere og ledere i stor grad vektlegger egne kunnskaper om magefølelse og kandidatvurderinger?

I teoridelen presenterte jeg ulike feilkilder ved intervjuing, og alle deltakerne i denne studien virker å være meget bevisst på hvilke feilkilder de bør søke å unngå, eksempelvis favorisering, vektlegging av førsteinntrykk og vektlegging av ulik informasjon fra kandidatene. I ytterste konsekvens kan man som rekrutterer stå foran en kandidat som er perfekt på papiret og som tilsynelatende innehar alle formelle og personlige kvalifikasjoner og egenskaper som er identifisert som nødvendige for en stilling, men så viser det seg i møte med kandidaten at magefølelsen eller inntrykket av vedkommende ikke stemmer overens med forventninger eller krav. Selv om jobbanalysen er korrekt, systematisk og nøyaktig utført så er kanskje ikke det alltid nok? Er det slik at magefølelsen til rekrutterere i kombinasjon med personlighet og eller andre positive fremtredende karaktertrekk ved kandidater kan overstyre eller utkonkurrere de fastlagte forhåndsdefinerte kompetansekravene fra jobbanalysen?

Jeg erfarer gjennom denne studien at det er et skille mellom teori og praksis i forhold til at jobbanalyser og rekrutteringsprosesser defineres og beskrives som rasjonelle i teorien, men fremstår som mer relasjonelle og tilfeldige i praksis. Spesielt sett i lys av at jobbanalyse i teorien beskrives som en rasjonell prosess der man styrer og søker etter kandidater med rett kombinasjon av kompetanse som nærmeste eneste utvalgsriterier. Riktignok så viser mine funn at det er både vanlig og nødvendig å gjennomføre jobbanalyser med det formål om å få nøyaktige og gode stillingsbeskrivelser som inneholder både nødvendige og ønskede kompetanser som trengs i stillingen. Men på den andre

side så viser også funnene at det er selve møtet med kandidaten, og den relasjonen som dermed oppstår, som er det som i praksis påvirker den avgjørende beslutningen om hvilken kandidat man velger. Det at rekrutterere og ledere opplever en god relasjon med kandidatene, at man ser for seg at vedkommende kandidat kan passe godt inn i eksisterende team og organisasjonskultur, og det at kandidater bidrar til at førsteinntrykket av sin fremtreden er preget av positivitet er avgjørende for utvelgelse i rekruttering. Den menneskelige og mer følelsesmessige faktoren spiller åpenbart inn på utvelgelse i rekrutteringsprosesser, hvilket jeg opplever som en motsetning til en rasjonell og ideell prosess som teorien beskriver jobbanalyse som. Jobbanalysens funksjon virker i stor grad i praksis i å bestå av å beskrive, kartlegge, definere krav, men at personlige egenskaper og følelser som oppstår i møter under utvelgelsesprosessen er viktige faktorer i beslutninger om hvem som skal velges.

4.2.3 Hva oppleves som fordeler og muligheter med jobbanalyser i rekrutteringsprosesser?

Basert på teori og min empiri i dette prosjektet så vil jeg kunne trekke frem følgende fordeler ved å bruke jobbanalyser i rekrutteringsprosesser; jobbanalyser i HR-prosesser kan være et praktisk verktøy som kan bidra til god ressursplanlegging, samt gi systematiske analyser av hvilke krav, kompetanser og personlige egenskaper som er nødvendige og viktige for spesifikke stillinger i organisasjoner, samlet sett det som Wilson (2012) og Safdar et al (2010) beskriver som konkurransefortrinn innen kontinuerlig kompetanseplanlegging og forbedringsprosesser.

Funn i min studie viser at deltakerne gjennom utviklingssamtaler, oppfølging av nyansatte og fokus på kompetanseutvikling er opptatt av fremtidig og eksisterende «*man power planning*», (Chungyalpa og Karishma, 2016). Jobbanalyser kan altså være fordelaktige i andre HRM-relaterte oppgaver enn kun rekrutteringsfasen, dette fordi man kan oppnå økt kunnskap i behov for løpende kompetanseutvikling, organisasjonsendringer og bedre kjennskap til de ansattes tanker og behov. Mine funn viser at nærmeste rekrutterende leder er en svært viktig bidragsyter i jobbanalyseprosesser og rekrutteringsprosesser som helhet. Nærmeste leder har som oftest både nødvendig fagkunnskap om stillinger samt førstehåndsinformasjon om hvordan sammensetningen av eksisterende team er, samt nyttig informasjon om hvordan organisasjonskulturen er, hvilket alle er faktorer som spiller inn på både utforming av jobbanalyse og som utvelgelsesfaktorer underveis i rekrutteringsprosesser. Det anses dermed som både en fordel og forutsetning at nærmeste rekrutterende leder alltid er involvert i jobbanalyser.

For å kunne oppnå de gode ønskede resultatene så kan også selve rekrutteringsprosessene og jobbanalyser ses på og utvikles i takt med trender innen HRM og arbeidslivet når det gjelder rekruttering. Gallagher og O`Leary (2007) viser til det de kaller for «war of talent» og med dette at arbeidsmarkedet på 2000-tallet er preget av konkurranse, omdømmefokus, bærekraftbegreper, mangfold og gjensidige krav om fleksibilitet. Når man da skal jobbe med jobbanalyser kan det være fordelaktig å hensynta og vite noe om hvordan verden utenfor ser på organisasjonen, og med dette mener jeg at man er oppmerksom på sitt omdømme og renommé, samt aktuelle trender. I tillegg til de arbeidsoppgavene som skal utføres i en stilling så kan man stille seg spørsmålet om hvordan mulige kandidater ser på organisasjonen, og hva som er unike eller gode nok fordeler og tilbud som gjør at man kan tiltrekke seg gode kandidater. For å fremstå attraktivt kan det være fornuftig at HR samarbeider med avdelinger og ansatte innen andre områder og avdelinger innen organisasjoner slik at man sammen kan få frem en best mulig presentasjon og imagebygging av stillinger og organisasjonen som helhet?

Andre fordeler kan være å bidra til å kunne sikre grundighet, systematikk og gode rutiner i rekrutteringsprosesser. Ved å evaluere og bearbeide den enkelte rekrutteringsprosess og ansettelse kan man også sikre kontinuerlig forbedring av jobbanalyseprosessen slik at man i fremtidige rekrutteringsprosesser kan ta nytte av å bruke jobbanalyse som metodikk. En mulighet jeg erfarer kan være nyttig er å håndtere evaluering av jobbanalyser og rekrutteringsprosesser mer rutinemessig. Med henvisning til Universitetet i Oslo sin helt konkrete og praktiskrettede evaluering av rekrutteringer (se 2.7 og vedlegg 5), kombinert med mine funn som viser at evaluering av rekrutteringsprosesser gjøres i liten grad, så vil jeg trekke frem muligheten for å inkludere evalueringprosesser som en avsluttende delprosess av rekruttering. Formål med evalueringen kan være å finne ut av hva som har fungert bra eller mindre bra, samt fokus på hva som kan forbedres i rekrutterings-prosesser, herunder å drøfte om hvorvidt stillingsbeskrivelsen var godt nok utarbeidet og om det var samsvar mellom krav til stillingen og ulike kompetansekrav. Videre kan aktuelle sjekkpunkter i evalueringen omhandle om hvorvidt intervjuguide var godt nok gjennomarbeidet i forhold til jobbanalyse og stillingsbeskrivelse, om man som arbeidsgiver får fremhevet seg på en best mulig attraktiv måte og man kan se nærmere på kandidatens interesse og eventuelt årsaker til manglende interesse. Under evaluering og muligheter så vil jeg også hente frem begrepene «pre-hire» og «post-hire» slik som Breugh og Starke (2000) bruker de i forbindelse med målsettinger for rekrutterings-prosesser. Ved å sette måltall om antall søkere og forventet kvalitet på søkere før

utlysning av stilling, samt kombinere dette med faktisk søkertall, søkerdata og ressursbruk så kan man erverve nyttig kunnskap om sine rekrutteringsprosesser. Jeg tror at man som rekrutterer og leder kan få frem verdifull informasjon ved å ta i bruk systematisk evaluering av rekrutteringsprosesser fordi denne informasjonen kan bidra til å reflektere og forbedre fremtidige jobbanalyser og rekrutteringsprosesser.

4.2.4 Hva oppleves som risikoer med jobbanalyser i rekrutteringsprosesser?

Teori om rekrutteringsprosesser og jobbanalyser fremstår som nokså «oppskriftsbaserte», og beskrivelse av prosesser med gode råd og retningslinjer for hva man burde og ikke burde gjøre. Deltakerne i mitt prosjekt har alle egendefinerte måter å håndtere rekrutteringsprosesser på, og hver måte er formålstjenlig tilpasset den enkelte virksomhet. Foruten å forholde seg korrekt til aktuelle lover regelverk så er det ikke noe som er mer rett eller galt innen prosessene hevder deltakerne i min studie. Det virker som om deltagerne i min studie utfører de fleste av aktivitetene beskrevet i teori som vedrører jobbanalyse. Men aktivitetene og prosessene fremstår mer som noe man intuitivt utfører på bakgrunn av erfaringer og vane enn at det er drevet av rutine- og prosessbeskrivelser. Det virker som om man vet *hva* og *hvordan* man skal handle i rekrutteringsprosesser, og at aktiviteter vedrørende jobbanalyser og rekruttering er noe som kontinuerlig «flyter» på en god nok og hensiktsmessig måte. Jeg har reflektert over ulike risikofaktorer som kan være gjeldende i forhold til jobbanalyser og rekrutteringsprosesser; Med referanse til Morgeson og Campion (2000) sitt fokus på hvilke kompetansekrav som defineres under jobbanalyseprosessen vil jeg trekke frem utfordringen med å være tydelig, konkret og forventingsrettet i jobbanalysen. Dette fordi at en unøyaktig jobbanalyse og mangelfull stillingsbeskrivelse vil også kunne vanskeliggjøre utvelgesprosesser. Hvordan skal man kunne finne ut om en kandidat under utvelgesprosessen skal kunne utføre oppgaver eller oppnå mål man ikke helt har oversikt over?

Det kan også knyttes risiko til om hvorvidt man velger ut de *rette* kompetansekravene i jobbanalysen. For å kunne sette fokus på og effektivisere ressursbruken i forbindelse med gode rekrutteringsprosesser så vil jeg understreke at investering i tid samt innhenting og avklaring av kunnskap om stillinger i jobbanalyse vil kunne bidra til at man får god oversikt, god arbeidsmetodikk og dermed gode muligheter for å kunne lykkes i sine rekrutteringsprosesser. Jeg tenker at andre risikofaktorer er at man har det for travelt i jobbanalysedelen av rekruttering, eller at man er unøyaktige med å

beskrive krav og behov, dessuten at man ikke ser verdien av å utføre jobbanalyser. Videre vil unøyaktighet, uklare kompetansekrav og mangelfulle utvelgelsesrutiner kunne føre til feilansettelser. Ulike feilkilder kan påvirke årsaker til utvelgelse, og erfaring og kunnskap som rekrutterere innehar vil også kunne veie tungt i slike beslutningsprosesser. Jeg erfarer at kunnskap om HR og rekruttering, er fagfelt som deltakerne i denne studien ikke vektlegger som kritisk eller avgjørende nødvendig kompetanse for de som arbeider med rekruttering, men at informasjon og kompetanse rundt fagfeltet rekruttering er noe man mer implisitt innehar i kraft av stillinger som ledere eller andre med rekrutteringsansvar. Dette med eventuell manglende rekrutteringskompetanse er ikke noe som problematiseres av deltakerne i studien, men jeg synes det er viktig å belyse dette forholdet da jeg mener det vil kunne påvirke utvelgelsesprosesser i rekruttering. Personlige egenskaper og erfaring hos ledere og rekrutterere fremstår som viktig rekrutteringskompetanse i rekrutteringsprosesser. Når det gjelder utvelgelse og møter mellom mennesker så spiller erfaring inn som en faktor som gjør at rekrutterere er trygge i sine roller og at man tar de rette valgene. Dette beskrives som å være gode *menneskekjennere* av deltakerne. Studien min viser at det ikke gjennomføres kompetansetiltak innen rekrutteringskunnskap eller at det stilles formelle krav (innen HR og rekruttering) til de som har ansvar for rekruttering. En risikofaktor ved jobbanalyse og utvelgelse kan dermed være hvilken erfaring, omfang av erfaring og taus kunnskap om rekruttering og type egenskaper, kompetanse og personlighet som vedkommende rekrutterer innehar.

Mine funn viser at begrepet magefølelse er noe man naturlig knytter til rekrutteringsprosesser og møte med kandidater, og jeg mener derfor at begrepet magefølelse er relevant både når det gjelder muligheter men kanskje spesielt til risiko. Det er viktig å forstå hva som kan skje i møtet mellom mennesker der magefølelsen får være med på beslutninger om utvelgelse. Dersom man erfarer en negativ magefølelse i møte med en kandidat så burde man kanskje som rekrutterer ha en metodikk for å vurdere hvorvidt magefølelsen kan sies å være rasjonell og eller riktig, eventuelt ikke riktig? Deltakerne i studien ytrer at magefølelse og erfaring innen rekruttering henger sammen, og at man i takt med erfaring vil kunne oppnå bedre forståelse tilknyttet tolking forståelse av ulike kandidater man møter. På bakgrunn av denne påstanden vil nødvendigvis en mer «fersk» rekrutterer ha mindre kunnskap og erfaring tilknyttet magefølelsen og det å være en menneskekjenner?

En annen risikofaktor er feilansettelser. Mine funn viser at deltakerne i min studie virker å mestre det å stille objektive krav i jobbanalysen hva gjelder formell kompetanse og ønsket og eller nødvendig

erfaringskompetanse. Disse faktorene kan som oftest la seg beskrive i en CV og dokumenteres med for eksempel vitnemål og attester, som igjen kan testes objektivt under utvelgelse og screening slik som Iversen (2021) beskriver som at rekrutterer bruker krav i jobbanalysen for å vurdere kvalitet på kandidater. Jobbanalyse og rekruttering er ikke-lineære prosesser, og det avsluttes ikke med at en kandidat signerer på en arbeidskontrakt selv om det kan tenkes at man da er ferdig med en spesifikk rekruttering. Man bør være åpen for at ny kunnskap og informasjon kan tilføres underveis i rekrutteringsprosessen, og som en forlengelse av jobbanalysen som gjøres før man samler inn informasjon og behov om en stilling, så er det videre viktig å tilpasse opplærings- og introduksjonsfasen med den som velges ut til å tiltre stillingen. Ved å behandle rekruttering som kontinuerlige og gjentagende prosesser der man inkluderer evaluering som et fast steg i prosessene så kan man også bruke erfaringene man gjør seg til å arbeide med kontinuerlig forbedring av egne rekrutterings- og jobbanalyseprosesser. Under risikofaktorer vil jeg også trekke frem opplærings- og onboardingperioden av nyansatte, altså arbeidet med å få den nyansatte inn i organisasjonen eller «om bord», (Chungyalpa og Karishma, 2016). Forhold som prestasjoner, opplæringstiltak, tilpasning og trivsel fra den nyansatte er faktorer som bør hensyntas, (Haaland (2019) for å unngå feilansettelser og eventuelt en tidlig oppsigelse fra den nyansatte.

4.2.5 Modell for jobbanalyse

Ettersom mine funn viser at jobbanalyse er noe som oftest foregår i en eller annen form i rekrutteringsprosesser, men som nødvendigvis ikke er styrt av prosedyrer og sjekklister, så har jeg under arbeidet med min analyse derfor vurdert om hvorvidt det kunne vært en fremgangsmåte eller rammeverk som kunne tenkes å være helt praktisk nyttig i rekrutteringsprosesser. Underveis i analyseprosessen har jeg reflektert over sammenligninger mellom teori og empiriske funn. Jeg merker meg at mine funn viser at *jobbanalyse* som begrep er relativt ukjent blant deltakerne i studien, og at deltagerne i prosjektet brukte andre begreper som for eksempel stillingsbeskrivelse, kravspesifikasjon og stillingsanalyse i stedet for *jobbanalyse*. Jeg har etter gjennomførte undersøkelser tatt opp begrepet *jobbanalyser* i samtaler med utvalgte kollegaer og andre som jobber innen samme bransje som meg selv. Resultatet av dette er at jeg som oftest må forklare og utdype hva selve ordet jobbanalyse innebærer. På bakgrunn av disse to betraktningene så har jeg derfor i analysearbeidet reflektert over hvorvidt det kunne være nyttig å vise til en enkel modell for rekrutteringsprosess der sammenhengen med jobbanalysen i hvert trinn fremstilles. Basert på teori, funn i datamaterialet og egne betraktninger

så vil jeg ta derfor presentere en modell for rekrutteringsprosesser der jobbanalysen har en sentral posisjon. Arbeidet mitt med denne modellen kan kalles for konseptuell generalisering, (se kapittel 3.8). Jeg har valgt å hente frem og ta utgangspunktet i modellen til Fredriksen og Sørebo (2013) presentert tidligere i tabell 2, samt definisjonen til Skorstad (2015) som viser til at jobbanalysens tre hovedformål som er fokus på ressursbruk, å kunne skape gode beslutningsgrunnlag samt redusere utfallet av feil, hvilket alle tre fokusområder kan relateres til rasjonalitet og gode beslutninger. I modellen er *trinn* og *beskrivelse* likt som modellen til Fredriksen og Sørebo, mens feltet *jobbanalyse* er lagt til av meg

Tabell 4: Rekrutteringsprosess med jobbanalysen som rød tråd

Trinn	Beskrivelse	Jobbanalyse
<i>Trinn 1</i>	Bakgrunn	Ny stilling, organisasjonsendringer eller erstattet stilling
<i>Trinn 2</i>	Uløste oppgaver	Beskrive stillingens formål
<i>Trinn 3</i>	Stillingsanalyse	Velge metode for innsamling av informasjon om stillingen
		Plassere stillingen i organisasjonskart
<i>Trinn 4</i>	Stillingsbeskrivelse	Beskrive arbeidsoppgaver
<i>Trinn 5</i>	Kompetanseprofil	Beskrive kompetanser for stillingen
<i>Trinn 6</i>	Rekruttering	Utlysning, synliggjøring, screening, utvelgelse, opplæring og evaluering

- **Trinn 1** – Dette første trinnet som er utløsende for en rekrutteringsprosess handler om at man ser et behov for å opprette en ny stilling, erstatte en eksisterende stilling eller gjennomføre organisasjonsendringer. For å kunne iverksette en jobbanalyseprosess så må det altså foreligge et definert behov for en endring eller nyansettelse.
- **Trinn 2** - Når behov om rekruttering er initiert kan man starte en rekrutteringsprosess, og i dette trinnet skal det beskrives den nye (eller endrede og eller erstattede) stillingens formål, herunder hvilket ansvarsområde som skal dekkes. Når det gjelder stillingens formål kan disse for eksempel formuleres etter Skorstad (2015) betegnelse av «SMART» (se teorikapittelet) for å gi en mest mulig konkret oversikt over hva målene i en stilling skal være. Mål definert etter «SMART» vil kunne bidra til at jobbanalysen viser spesifikke, målbare, tydelige, og realistiske mål. Å beskrive en stillings mål og formål på denne strukturerte og nøyaktige måten vil kunne danne et godt grunnlag og utgangspunkt for de neste trinnene i prosessen.
- **Trinn 3** – Når man har definert formålet med en stilling så er neste steg å velge ut egnet metode for innsamling av data om den aktuelle stillingen, herunder hvilke deltakere og personer som skal være med i denne delen av prosessen, samt hvordan man skal gå frem. Et konkret og praktisk forslag er man i organisasjoner kan utvikle en oversikt over hvilke mulige metoder og hvilke personer eller stillingshavere som bør ta del i denne prosessen. Eksempelvis nærmeste leder, teammedlemmer og tidligere stillingshaver, (Wilson, 2012). Ved å ha en oversikt over hvilke metoder som er tilgjengelige for innsamling av informasjon kan man effektivisere informasjonsinnhenting. Videre skal man på dette trinnet plassere stillingen bedriftens organisatoriske hierarki.
- **Trinn 4** – Dette trinnet skal resultere i en stillingsbeskrivelse basert på de tre foregående trinnene. Stillingsbeskrivelsen er en beskrivelse av arbeidsoppgavene som er tillagt en stilling, eksempelvis ansvarsområder, viktigste arbeidsoppgaver og mål knyttet til stillingen
- **Trinn 5** – Når man har definert hva som skal gjøres i en stilling så er målet i dette trinnet å utarbeide en kompetanseprofil for stillingen. Her kan man bruke «KSAO», (Kshatriya 2016), og oversatt til norsk så er begrepet KSAO kunnskap, ferdigheter, evner og andre egenskaper. For å definere en kompetanseprofil til en stilling så bør man vurdere ønsket kompetanse mot nødvendig kompetanse, hva er det som er absolutt nødvendig i forhold til hva som er ønskelig, dessuten vurdere hva organisasjonen kan tilby av opplæring og kompetansepåfyll etter ansettelse. Et viktig moment under dette trinnet er også å beskrive hvordan utvelgesprosessen skal foregå, samt hva som skal vektlegges av kompetanseprofilen i utvelgesarbeidet.

- **Trinn 6** – Rekruttering kan vanskelig beskrives som ett enkelt trinn fordi rekruttering består av flere delprosesser. Jeg velger her å dele opp rekruttering i seks deler som er relevante for jobbanalysen;
 - *Utlysning* – Utlysningsteksten og eventuell annonse bør formuleres og presenteres på bakgrunn av resultater i jobbanalysen.
 - *Synliggjøring* – Fokus på hvordan man skal kunne synliggjøre stillingen for aktuelle søkere.
 - *Screening* - Hvilke av søkerne kan passe til kompetanseprofilen utarbeidet i jobbanalysen? Hvor mange kandidater skal få muligheten til å bli med til utvelgelse?
 - *Utvelgelse* - Hvilken av kandidatene passer best til stillingen og organisasjonen samlet sett? Herunder både kandidaters kompetanse, dessuten søkelys og evaluering av hvordan rekruttereres magesfølelse eventuelt har påvirket beslutningen.
 - *Opplæring* - Hvilke kortsiktige og langsiktige opplæringstiltak bør igangsettes for å kunne utføre stillingens arbeidsoppgaver best mulig?
 - *Evaluering* – Revidering av stillingsbeskrivelse der stillingshaver og nærmeste leder vurderer dette sammen. Dessuten helhetlig evaluering av den enkelte rekrutteringsprosess.

Modellen for jobbanalysen er utarbeidet som følge og konsekvens av analysearbeidet. Jeg mener at denne modellen viser at rekrutteringsprosessen til en viss grad kan strømlinjeformes med hovedpunkter og delmål som igjen består av flere underpunkter og delprosesser. Ved å strukturere rekrutteringsprosessen og inkludere jobbanalyse i hvert trinn så kan modellen i dette kapittelet være et nyttig hjelpemiddel for involverte i rekrutteringsprosesser der man gjennom hele rekrutteringsprosessen har med seg tankene om jobbanalyse. En åpenbar mangel ved modellen er at den ikke hensyntar hvordan man skal håndtere magesfølelsen og det relasjonelle som oppstår i utvelgelsesprosesser hvilket er prosesser som vanskelig kan forhåndsdefineres og settes i systemer og tabeller. Modellen er tenkt som et hjelpemiddel for å kunne bidra til bedre rekrutteringsprosesser. Dersom jeg hadde hatt bedre tid i denne masterprosessen eller i videre forskningsarbeid kunne jeg ha videreutviklet denne modellen som en mal eller utgangspunkt for å studere (ved eksempelvis observasjonsstudier) hvordan rekrutteringsprosesser med fokus på jobbanalyser faktisk foregår samt testet ut om denne modellen kunne være et praktisk verktøy for de som arbeider med rekruttering og jobbanalyser?

4.3 Oppsummering

Jeg har ved hjelp av teori og empiriske data besvart mine forsknings spørsmål, samt også presentert funn som belyser og besvarer min problemstilling. Jeg har presentert en enkel modell for hvordan rekrutteringsprosesser der jobbanalysen er sentral kan se ut. Samlet sett så viser mine funn at personlige egenskaper og positive førsteinntrykk og magesfølelser veier sterkt i møte med kandidater og har stor betydning for hvilken kandidat som velges. Disse funnene strider imot den nokså rasjonelle prosessen som jobbanalysen teoretisk fremstilles som av Taylor (2006). Det er en spennende dynamikk mellom behovet for å gjennomføre rasjonelle prosesser på den ene siden der man har definert krav og behov, og på den andre siden et mer uforutsigbart møte mellom rekrutterer og kandidat der følelser og magesfølelse spiller inn på avgjørelser og utvelgelse.

5. Konklusjon og veien videre

I dette kapitlet vil jeg oppsummere, konkludere og beskrive veien videre når det gjelder forskning på min problemstilling og tema. Jeg vil også beskrive mine mest sentrale funn, og komme med anbefalinger innen jobbanalyseprosesser til rekrutterere og ledere.

5.1 Tema for oppgaven

Tittelen på oppgaven min er «*Rekruttering – med jobbanalyse i fokus*», og problemstillingen er: *Hvordan kan jobbanalyser bidra til bedre rekrutteringsprosesser?* Jeg har beskrevet teori som beskriver hva jobbanalyse er, samt tilhørende aktuelle temaer innen rekrutteringsprosesser. Ved hjelp av Skorstad (2015) sin beskrivelse av at jobbanalyser i rekrutteringsprosesser har tre hovedformål, herunder å fokusere på ressursbruk, få gode beslutningsgrunnlag og redusere utfall for feil, så har jeg sett på hvordan noen utvalgte virksomheter utfører rekruttering og hvordan jobbanalysearbeid håndteres. Litteraturen jeg har benyttet meg av for å beskrive jobbanalyser viser hovedsakelig til jobbanalyser som en stegvis prosess der struktur og rasjonalitet er virkemidler for å gjennomføre effektive og suksessfulle rekrutteringsprosesser. Jeg har satt søkelys på motsetningen mellom jobbanalyser og rekrutteringsprosesser som rasjonelle på den ene siden og det mer relasjonelle møtet mellom mennesker på den andre siden. Jeg har drøftet hvordan jobbanalyser kan brukes til planlegging, utlysning og utvelgelse i rekrutteringsprosesser, samt sett på ulike fordeler, muligheter og risikofaktorer ved jobbanalyser.

5.2 Hvordan kan jobbanalyser bidra til bedre rekrutteringsprosesser?

Jeg har hatt som mål at oppgaven min skulle ha et praktiskrettet fokus for de som arbeider med rekruttering, og dette kommer blant annet til syne i kapittel 4.2.5 der jeg presenterte en modell for hvordan rekrutteringsprosesser kan gjennomføres hvor jobbanalyse har en sentral rolle gjennom hele prosessen. Ved at rekrutterere og ledere er bevisste på hvilke aktiviteter, oppgaver og kompetanser som skal kartlegges og beskrives under jobbanalyse (ved nye stillinger, erstattede stillinger og eller organisasjonsendringer), så vurderer jeg det dithen at man har et godt utgangspunkt for å kunne lykkes med egne rekrutteringsprosesser ved å følge denne modellen. Fordi mine funn viser at rekrutteringsprosesser muligens kan være noe man ikke har dokumenterte prosesser eller retningslinjer på hvordan man skal gjennomføre, så ser jeg behovet for å ha et verktøy for å hjelpe til å sikre at man hensyntar viktige momenter og avklaringer som må gjøres i rekrutteringsprosesser. Det er ikke sikkert at denne modellen kan brukes i alle virksomheter eller til alle type rekrutteringer, men jeg mener at den er et godt praktisk og strukturelt hjelpemiddel for arbeid med jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Dog må det tilføres at magesfølelse, intuisjon og personlige vurderinger av kandidater må ses på *i tillegg* til den rasjonelle prosessen som modellen min også er.

Mine funn viser viktigheten av at nærmeste, rekrutterende leder er involvert i jobbanalyser, og har dermed også betydning for å kunne lykkes med gode rekrutteringsprosesser. Leder bør være involvert i alle deler av rekrutteringsprosesser, og leders mening bør også tillegges stor vekt i utvelgelsesprosesser i rekruttering. Ledere vil kunne ha kunnskap om hvilke behov og arbeidsoppgaver som skal fylles, hva slags kompetanse som er både ønskelig og nødvendig, samt ha førstehåndskjennskap til eksisterende organisasjonskultur og arbeidsmiljø.

Arbeid med jobbanalyse er noe som jeg gjennom teorien fikk kjennskap til som en rasjonell og strukturell prosess der man ideelt sett ender med å velge en god kandidat blant flere gode kandidater. Jeg har gjennom arbeidet med denne oppgaven erfart at selve jobbanalysen, med stillingsbeskrivelse og kompetanseanalyse som basis, er viktig å bruke ressurser på for å få en systematisk, nøyaktig og korrekt beskrivelse av stillinger og dermed gode utgangspunkt for å kunne lykkes med rekrutteringsprosesser. Men drøftingen jeg presenterte i analysekapittelet om den menneskelige faktoren, eller magesfølelse og intuisjon, som oppstår i møte mellom rekrutterere og kandidater er et tilleggsmoment som også bør trekkes fram når det gjelder rekrutteringsprosesser. Denne menneskelige faktoren er ikke nødvendigvis så rasjonell, men kan være mer styrt av følelser,

personlige erfaringer og relasjoner mellom mennesker. Det kan være utfordrende for rekrutterere og ledere å skulle håndtere dette relasjonelle i rekrutteringsprosesser, men jeg mener det er viktig å påpeke at man som rekrutterer må være seg bevisst på hvordan magefølelse, intuisjon og personlige oppfatninger *kan* påvirke hvordan man vurderer kandidater under utvelgelse. Jeg har med modellen min for jobbanalyse forsøkt å bidra til en praktisk oppskrift på jobbanalyse, men tilleggsfaktoren utvelgelse må også hensyntas av rekrutterere ved bevissthet og søkelys på magefølelsens betydning.

Til sist vil jeg komme med noen anbefalinger til ledere og rekrutterere for hvordan man skal kunne bruke jobbanalyser til å oppnå bedre med rekrutteringsprosesser;

- Invester i ressurser til å utføre **jobbanalyser**, og opprett gjerne en rutinebeskrivelse for hvilke sjekkpunkter som skal. Modell for jobbanalyse i min oppgave kan således være en guide (se 4.2.5).
- Vurder behovet for **rekrutteringskompetanse** i din virksomhet. Kan hende bør rekrutterende ledere få opplæring eller ny kompetanse i temaer innen rekruttering ?
- Jobbanalyse er et hjelpemiddel i rekrutteringsprosesser. Sett fokus på jobbanalyse som den **rasjonelle** prosessen på den ene siden, og det **relasjonelle** som oppstår i møtet mellom mennesker på den andre siden. Hvordan vurderer dere de menneskelige faktorene opp mot øvrige kompetanser hos kandidater? Hvordan spiller **magefølelse** inn på deres utvelgelsesprosesser?
- Hvordan arbeides det med **Employer Branding** og omdømme for å være en attraktiv arbeidsgiver? Et attraktivt omdømme kan bidra til å tiltrekke seg gode kandidater, en god organisasjonskultur og langsiktige arbeidsforhold.
- Hvordan utføres **evaluering** av rekrutteringsprosesser? Evaluering kan bidra til at man arbeider med kontinuerlige forbedringer, og dermed også bedre prosesser innen jobbanalyser og rekruttering.

5.3 Videre forskning

Min studie bidrar til HR-relatert forskning om temaet jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Min studie baseres på kvalitativ forskningsmetode, og har et lite utvalg av informanter. Utvalgsstørrelsen vanskeliggjør generalisering og overførbarhet av funnene i studien. Det kunne derfor ha vært interessant å utvidet utvalget informanter for å undersøke videre om hvorvidt presenterte funn også ville kunne være gjeldende for større utvalg samt for å få en bredere forståelse av jobbanalysens betydning i rekrutteringsprosesser.

Jeg ser muligheter for at man i videre forskning kunne ha tatt utgangspunkt i modellen for jobbanalyse som jeg har presentert i denne oppgaven for å se på hvordan denne kunne ha fungert i praksis. Gjerne ved å prøve modellen ut hos en virksomhet som ikke har nedskrevne rutiner for rekrutteringsprosesser, samt det helt motsatte hos en virksomhet som allerede *har* gode rutiner og praksiser for rekrutteringsprosesser.

Videre forskning innen å gå mer i dybden på dilemmaet eller motsetningsforholdet mellom den rasjonelle jobbanalyseprosessen på den ene siden og den mer dynamiske og relasjonelle utvelgelsesprosessen kunne vært svært spennende. Ved å gå mer i dybden på hva magefølelse faktisk *er* og hvordan dette påvirker utvelgelse kan man finne ut mer om det spennende feltet som kan ha så stor innvirkning på utvelgelse i rekrutteringsprosesser.

Litteraturliste

- Beneduce, G. (2020). *Artificial Intelligence in Recruitment; Just because it's biased, does it mean it's bad?* Masters Degree, School of Business and Economics.
- Bukve, O. (2016) *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekt.* Universitetsforlaget
- Breaugh, J. og Starke, M. (2000), *Research on employee recruitment: so many studies, so many remaining questions.* Journal of management., 26 (3), 405.
- Campion, M. et al (2005) *Work Redesign: Eight Obstacles and Opportunities.* Human Resources Management, Winter 2005, Vol.44, NO.4,
- Chungyalpa, W og Karishma, T. (2016). *Best Practices and Emerging Trends in Recruitment and Selection.* Journal of Entrepreneurship & Organization Management, volume 5, number 2. 2016.
- Drageset, S. og Ellingsen, S. (2010) *Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju.* Sykepleien Forskning, 2010, nummer 5.
- Eggebø, H.(2023). *Tematisk analyse – metodeartikkelen som løyer alt.*
<https://www.helgaeggebo.no/tematisk-analyse-metodeartikkelen-som-loyer-alt/> -
Hentet 01.03.2023.
- Eriksen, S.E (1996) *Rekruttering og lederutvelgelse.* TANO.
- Facebook (2023) <https://www.facebook.com/business/ads>. *Facebook-annonser: Nå ut til nye kunder og tilhengere.* Hentet 07.02.2023
- Flanagan, J.C. (1954). *The critical incidence technique.* Psychological Bulletin, 51(4), 327-358

Fredriksen, J. og Sørebo, Ø. (2013). *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*. Fagbokforlaget.

Haaland, F. (2019). *Hva er feilansettelser?* Ledernytt 2019.
<https://www.ledernytt.no/hva-er-feilansettelser.6252569-355436.html>. Hentet 12.12.2022.

Haaland, F. (2019). *Å knytte bånd. Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Gyldendal Akademisk.

Iversen, O. (2021) *Rekrutterings-og intervjueteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Fagbokforlaget.

Kahlke, E og Schmidt, V. (2000) *Job og personvurdering: Om at øge træfsikkerheden i persounutvægelse*” København Børsen Forlag A/S

Karacsony, P. et al. (2020). *Attitudes of Z Generation to Job Searching through Social Media*. *Economics and Sociology*, Volume 13 (4).

Kaufmann, G. og Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5.utgave. Fagbokforlaget Bergen.

Kodian, A. (2019) *An overview of ethical issues in using AI systems inhering with a case study of Amazon`s AI based hiring tool*. ResearchGate Preprint, 1-19.

Kshatriya, S. (2016) *Job Analysis and its Positive Impact on key Recruitment and Selection Processes: A Case Study*. *Al Dar Research Journal for Sustainability* 1 (1) Nov.2016.

Kuncel, N. et al (2014) *In Hiring, Algorithms Beat Instinct*. *Harvard Business Review* 92 (5). 2014.

Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2020). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 4.utgave. Fagbokforlaget.

Kvale, S. og Brinkman, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utgave. Gyldendal Akademiske.

Lai, Linda (1997) *Strategisk kompetanseledelse*. 4.utgave, Fagbokforlaget

Levashina, J. et al (2014) *The Structured Employment Interview: Narrative and quantitative review of the research literature*. Personnel Psychology 2014, 67.

Malterud, K. (2002). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning – forutsetninger, muligheter og begrensinger*. Tidsskriftet Nor Lægeforening nr. 25, 2002.

Marsland, L. (2016). *Future of Work. Future of work trends*. SundiGate Media Inc, Cape Town.

Mathiesen, E.(2019). *Kunsten å finne rett person. En kvalitativ studie av hvordan jobbanalyse benyttes i forbindelse med rekruttering*. (Masteroppgave). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).

McCormick, E. (1970) *Job Analysis: An Overview*. Indian Journal of Industrial Relations. Jul. 1970. Vol 6, No.1.

McFarland, L. et al. (2020). *Impact of COVID-19 Pandemic on Job Search Behavior: An Event Transition Perspective*. Journal of Applied Psychology. Vol.105, no.11. 1207-1217.

McDaniel, M.A, Whettzel, D.L., Schmidt, F.L & Maurer, S.D. (1994) *The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis*. Journal of Applied Psychology, 79(4), 599-616.

Morgeson, F. og Campion, M. (2000) *Accuracy in job analysis: toward an inference-based model*. Journal of Organizational Behaviour J. 21.

Morgeson, F. og Dierdorff, E. (2011) *Work analysis: From technique to theory*. I S. Zedeck (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, s. 3–41). Washington, DC: American Psychological Association

Nordhaug, O (2002). *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser*. Universitetsforlaget Oslo.

Nilssen, V. (2012) *Analyse I kvalitative studier. Den skrivende forskeren*. 2.opplag. Universitetsforlaget

O`Leary D. og Gallagher, N (2007). *Recruitment 2020. How recruiting is changing and why it matters*. Demos.

Patterson, F. Ferguson, E. og Thomas, S. (2008) *Using job analysis to identify core and spesific competencies: implications for selection and recruitment*. *Medical Education* 2008, number 42.

Prien, E. P., Goodstein, L. D., Goodstein, J., & Gamble, L. G. Jr. (2009). *A practical guide to job analysis*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Primoff, E. S., & Eyde, L. D. (1988). *The job element method of job analysis*. I Gael, S. (Red.), *The job analysis handbook for business, industry, and government* (Vol. 2, s. 807-824). New York, NY: Wiley

Rozsa, Z. og Machoca, V. (2020). *Factors Affecting Job Announcement Competitiveness on Job Listing Websites*. *Journal of Competitiveness* 12(4).

Safdar. R. et al (2010) *Impact of Job Analysis On Job Performance: Analysis Of A Hypothesized Model*. *Journal of Diversity Management*. Second Quarter 2010. Volume 5, Number 2.

Skog, Ole-Jørgen (2017). *Å forklare sosiale fenomener*. Gyldendal Akademisk, Oslo

Skorstad, Espen (2015) *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og utvelgelse*. 2.utgave. 6.opplag. Gyldendal Norsk Forlag.

Strauss, A. og Corbin, J. (1998) *Basics of qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. (2. utgave) Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Statistisk Sentralbyrå (2022). *Statistikk over ledige stillinger*.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/ledige-stillinger> – Hentet 02.04.2023

Taylor, F. (1911) *The Principle of Scientific Management*.

Cosimo Classics, New York.

Taylor, S. (2006). *Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations*. Human Resource Management Review, 2006, Number 16.

Tjora, Aksel (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*.

3.utgave, 4.opplag. Gyldendal Akademisk, Oslo

Universitet i Oslo (2023). *Evaluering av rekrutteringsprosessen*.

<https://www.uio.no/foransatte/arbeidsstotte/personal/rekruttering/rekrutteringsprosess/evaluering.html>. Hentet 02.04.2023

Wilson, M et al. (2012). *The Handbook of Work Analysis, Methods, Systems, Applications and Science of Work Measurement in Organizations*. Taylor & Francis Group.

Vedlegg 1 Meldeskjema SIKT

Referansenummer

464912

Kommentar fra NSD

OM VURDERINGEN Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket. Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder. T

YPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.12.2023.

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 Personverntjenester 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 viderebehandles 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 Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). 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 Personverntjenester 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). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. MELD

VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres. OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Kontaktperson hos oss: Markus Celiussen Lykke til med prosjektet!

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, ip-adresse eller annen identifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Utdanningsnivå, stillingstittel og beskrivelse av en persons arbeidsoppgaver

1. Prosjektinformasjon

Prosjektittel: Masteroppgave i HRM

Prosjektbeskrivelse:

Masteroppgave om jobbanalyser i rekrutteringsprosesser. Jeg vil finne ut hvordan jobbanalyser kan brukes til å gjennomføre gode rekrutteringsprosesser, og ved hjelp av aktuell teori vil jeg intervju fire ledere som jobber med HR og rekruttering for å belyse teorien ved hjelp av kvalitative dato og empiri.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

Jeg samler kun inn personopplysninger som er nødvendige for å kunne kontakte informanter til min masteroppgave. Det skal ikke samles inn noen sensitive opplysninger

2. Ekstern finansiering

N/A

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Elise Gulla. 93439183, 342379@student.nord.no

3. Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Robert Bye, robert.bye@nord.no, tlf: 93201262

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

4. Utvalg

Beskriv utvalget:

Ledere med rekrutteringsansvar

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Rekrutterer selv i eget nettverk

Alder

30-60 år

Personopplysninger for utvalget

- Navn (også ved signatur/samtykke)
- Adresse eller telefonnummer
- E-postadresse, ip-adresse eller annen identifikator
- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalget?

Personlig intervju

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Nei

5. Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- ◆ Manuelt (papir)
- ◆ Elektronisk (e-post, e-skjema, digital signatur)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

Informant kan ringe eller maile meg for å trekke tilbake samtykket under hele masteroppgaveprosessen.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Jeg sender kopi av transkribert materiale etter intervjuet til informantene, samt gir en tilbakemelding på hva jeg ønsker å bruke av sitater til oppgaven.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

6. Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- ◆ Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- ◆ Prosjektansvarlig
- ◆ Student (studentprosjekt)
- ◆ Andre med tilgang til opplysningene

Andre som har tilgang til personopplysningene

Veileder

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

7. Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene adskilt fra andre data?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende
- Endringslogg
- Adgangsbegrensing
- Adgangslogg

8. Varighet

Prosjektperiode

01.08.2022 - 30.06.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data med personopplysninger oppbevares midlertidig til: 31.12.2023

Hva er formålet med den videre oppbevaringen av dataene?

Dokumentasjonshensyn

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Vedlegg 2 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Jobbanalyser i rekrutteringsprosesser?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å beskrive prosesser som foregår i forbindelse med rekruttering. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg skal skrive masteroppgave som avslutning på en mastergrad i HRM (Human Resource Management) ved Universitet i Nord. Jeg har valgt å fordype meg i rekrutteringsprosessen som tema, herunder jobbanalyser, utlysning av stillinger samt utvelgelse til stillinger. Jeg vil ha en kvalitativ tilnærming i mitt forskningsprosjekt, og skal ved hjelp av kvalitative intervjuer og aktuell teori og forskning analysere mine forskningsspørsmål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitet i Nord, avdeling for samfunnsvitenskap, er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg vil rekruttere fire informanter til å delta i kvalitative intervjuer. Jeg kontakter deg fordi jeg har kjennskap til at du kan bidra til å belyse aktuelle tema innen mitt forskningsfelt.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet vil det innebære at du vil bli intervjuet av meg, og det vil ta ca en time. Jeg vil ta notater under intervjuet, samt ta lydopptak. Intervjuene vil gjennomføres høsten 2022.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, og all data for øvrig vil bli lagret på egen server som Universitet i Nord håndterer.

I tillegg til undertegnede så vil Robert Bye ved Universitet i Nord ha tilgang til dataene i prosjekter, han er min veileder for masteroppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes i august 2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptak vil slettes etter prosjektslutt. Datamaterialet vil slettes etter at prosjektet er avsluttet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Nord har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverk

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord Universitet ved Robert Bye, 74 11 12 00, robert.bye@nord.no
- Student: Elise Gulla. 934 391 83, 342379@student.nord.no
- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen, Universitet i Nord.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen

Robert Bye
Veileder

Elise Gulla
Student

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *jobbanalyser i rekrutteringsprosesser*, masteroppgave til Elise Gulla ved Universitet i Nord, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju med lydopptak

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

Dato og signatur på prosjektdeltaker.

Vedlegg 4 Intervjuguide

Intervjuguide

Informasjon før intervjuet

- Presentasjon av meg - Masterstudent i HRM ved Universitet i Nord
- Masteroppgaven, godkjent av NSD
- Tema: *Jobbanalyser i rekrutteringsprosesser*
- Lydopptaker, be om godkjenning på samtykkeskjema

- Forskningsetiske retningslinjer;
 - Det er frivillig å delta. Du kan når som helst trekke deg fra mitt prosjekt uten å forklare hvorfor.
 - Du trenger ikke å svare på de spørsmålene du ikke ønsker å svare på.
 - Alle svar vil bli behandlet konfidensielt, og alle svar vil bli anonymisert i oppgaven. Du eller din bedrift vil derfor ikke kunne gjenkjennes i oppgaven.
 - Det er bare jeg, samt min veileder Robert Bye, som vil ha tilgang på personidentifiserbare data
 - Alle filer, dokumenter og lydopptak, foruten selve oppgaven, slettes når mitt studie er avsluttet (senest høsten 2023)

A) Bakgrunns spørsmål

1. Hvilken stilling har du?
2. Hvilken bransje jobber du i?
3. Hva slags utdanning har du?
4. Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
5. Beskriv kort dine hovedarbeidsoppgaver.

B) HR og rekruttering i din virksomhet

1. Beskriv hvordan HR-funksjonen er organisert i din virksomhet.
2. Hva slags HR-systemer bruker dere?
 - *Hint: rekrutteringssystem, kompetansesystem*
3. Hvem har ansvaret for rekruttering i din organisasjon?

- Hva slags formell kompetanse har rekrutteringsansvarlig?
 - Gis det opplæring i rekruttering for andre involverte i organisasjonen? Hva slags?
4. Hvordan er du involvert i rekrutteringsprosessen?
 5. Kan du fortelle om den siste rekrutteringsprosessen du var involvert i?
 - Var dette en typisk eller utypisk prosess? Begrunn.
 6. Hvilke (andre) metoder for rekruttering bruker du i din organisasjon?
 - *Hint: «headhunting», eksterne konsulenter, utdanningsmesser, bemanningsbyrå, trainee, lærling.*
 7. Hva mener du er viktige egenskaper for å jobbe med rekruttering?

C) Jobbanalyseprosess

1. Hva forbinder du med begrepet «jobbanalyse»?
 - Brukes begrepet jobbanalyse i din virksomhet? Hvordan?
 - *Hint: stillingsbeskrivelser, organisasjonskart, ansvarsområder og kravspesifikasjoner*
2. Hvordan samler du informasjon til jobbanalyse til stillinger hos dere?
 - *Hint: intervjuer, fokusgrupper og observasjon*
 - Hvem i organisasjonen er med på jobbanalyseprosesser?
 - Hvilke spørsmål stilles i forbindelse med jobbanalysen?
 - Er det eventuelt noe forskjell på prosessen når det gjelder helt nye stillinger vs erstattede? Hvilke?
3. Hvilke faktorer belyser dere i jobbanalyseprosesser?
 - *Hint: kompetanse, ferdigheter, utdanningsnivå og personlige egenskaper*
 - Hvem bestemmer hvilke faktorer som skal belyses?
 - Har dere malverk, rutiner eller prosedyrer for hva som skal med i jobbanalysen?
4. Hvordan registrerer du resultatene fra jobbanalyser? *Hint: Stillingsbeskrivelse*
5. Hva mener du er viktig for å gjennomføre gode jobbanalyseprosesser?
6. Hvilke potensielle feilkilder ser du i jobbanalyseprosesser?

D) Utlysning av stillinger

1. Hvem utformer stillingsannonser i din organisasjon?
2. Hvordan brukes jobbanalyser som grunnlag for stillingsannonsene?
 - *Hint: finnes det en målgruppe for stillingen?*

3. Hvordan utlyses stillinger hos dere?

- Har dere prøvd noen «utradisjonelle metoder»? Beskriv dette.
- *Hint: fokus på målretting iht målgruppe?*

4. Hvordan utfører du screening av kandidater?

E) Utvelgelse

1. Hvordan planlegger du for hvordan utvelgelsesprosessen skal foregå?

Hint: spesielle tester, praktiske oppgaver som løses, «assessment senter».

2. Hvordan brukes resultater og tema fra jobbanalysen i planlegging av utvelgelse?

3. Hvis dere gjennomfører *intervjuer* i forbindelse med utvelgelse så fortell følgende:

- Hvem deltar i intervjuene?
- Har dere et fast malverk i form av manus eller intervjuguide?
- Hvordan gjennomføres intervjuene? *Hint: strukturert, ustrukturert, digitalt*
- Hva mener du er viktig å vektlegge under intervjuene?
- Hvilke feilkilder mener du er viktig å unngå i forbindelse med intervjuer?

4. Beskriv hva du vektlegger ved innstilling av kandidater til stillinger.

- *Hint: referansesjekk, resultat av tester, personlig egnethet.*

5. Hvordan brukes jobbanalysen i forhold til innstilling av kandidater?

Hint: Hva gjør du i rekrutteringsprosesser der du ikke finner en kandidat som matcher jobbanalysen?

Hint: Kompetansegap

F) Evaluering

1. Hvordan evaluerer du rekrutteringsprosesser?

2. Hva mener du om denne påstanden: «Altfor mange ansettelses er basert på mangelfulle jobbanalysen»?

3. Har du erfaringer med feilansettelser? Beskriv.

G) Avslutning

1. Hva vil du trekke frem som spesielt positivt med rekrutteringsprosesser i din organisasjon?
2. Hvilke forbedringsmuligheter i forhold til rekrutteringsprosesser i din organisasjon vil du trekke frem som viktigst å jobbe videre med?
3. Er det noe annet du vil trekke frem som kan være relevant for temaene vi har snakket om?
4. Kan jeg ta kontakt dersom jeg finner ut at jeg trenger ytterligere informasjon rundt spørsmålene fra i dag?

Takke informanten for deltagelse.

Vedlegg 5 Evaluering av rekrutteringsprosesser

Evaluering av rekrutteringsprosessen (Universitetet i Oslo)

Formålet med å evaluere rekrutteringsprosessen er ikke å strømlinjeforme og kopiere eller lage prosessen som standard, men å se på hvilke tiltak som fungerte godt og hvilke som ikke gjorde det, for deretter å gi føringer for fremtidig rekruttering. Følgende punkter bør inngå i evalueringen:

Stillingsbeskrivelsen

- Var stillingsbeskrivelsen godt nok gjennomarbeidet, altså var det samsvar mellom krav til stillingen og personprofilen?
- Var kravene klare, ble kravene senket og ble alle kandidater vurdert etter de samme kravene og med den samme vektingen?

Annonseringen

- Tiltrakk annonsen nok oppmerksomhet når man tar i betraktning antallet søkere til stillingen?
- Tiltrakk annonsen de søkerne vi ønsket?
- Var annonsen godt nok utformet?

Bruken av konsulenthjelp

- Er vi fornøyd med tjenesten?

Mulighetene

- Var det kandidater som i siste runde ga inntrykk av at de ikke var så interessert?
- Hvorfor trekker kandidater seg fra stillingen?
- Har vi som arbeidsgiver vært flinke nok til å fremheve oss og mulighetene som ligger i organisasjonen?
- Hvilke forventninger ble kommunisert til kandidatene, var disse realistiske?

Intervjuer og tester

- Ga intervjuer og tester den informasjonen vi hadde behov for?
- Var koblingen mellom kravspesifikasjonen og intervjuguiden/test som ble brukt åpenbar og klar?
- Bidro intervjuene til å gjøre søkerne mer interesserte i stillingen og i UiO som arbeidsgiver?

