

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn: Andreas Palmer

---

## Rekruttering i jernbanebransjen

Hvilke fallgruver og muligheter finnes i rekrutteringsprosessene i CargoNet AS?

---

Dato: 30.08.23

Totalt antall sider: 50

## Forord

---

Denne masteroppgaven markerer slutten på et intensivt og krevende studieløp, som har blitt gjennomført i kombinasjon med full jobb. Det har vært en bratt læringskurve, med ny teori og spennende diskusjon med både medstudenter og forelesere.

Det er flere som fortjener en stor takk for at denne masteren er fullført. Først og fremst min arbeidsgiver, CargoNet AS, som har tilrettelagt for, og gitt tillatelse til, at jeg kunne benytte egen arbeidsplass som tema i masteroppgaven. I tillegg vil jeg rette en stor takk til min veileder Trine Arntzen for gode, tydelige og raske tilbakemeldinger.

Takk til alle kollegaer som har stilt opp til intervjuer både i og utenfor arbeidstid.

Helt til slutt vil jeg rette en stor takk til min kone Anette!

Ottestad, 30.08.23

# Innhold

---

Forord .....	1
1. Innledning.....	5
1.1. Bakgrunn .....	5
1.2. Problemstilling.....	6
1.3. Avgrensninger .....	6
1.4. Oppgavens struktur.....	6
2. Bakgrunn .....	7
2.1. Om Vygruppen .....	7
2.1.1. Rekruttering i Vy.....	7
2.2. Om CargoNet.....	8
3. Teori .....	9
3.1. Tidligere forskning .....	9
3.2. Rekruttering .....	9
3.2.1. Formålet med rekruttering.....	10
3.3. Rekrutteringsprosessen.....	12
3.3.1. Planleggingsfasen.....	13
3.3.2. Søkefasen .....	16
3.3.3. Utvelgelsesfasen.....	18
3.3.4. Oppfølgingsfasen .....	20
3.4. Intervjuets fallgruver .....	22
3.5. Etikk og rettferdig seleksjon.....	23
4. Metode.....	25
4.1. Forskningsstrategi og problemstilling .....	25
4.2. Forskningsmetode.....	26
4.2.1. Valg av metode.....	27
4.3. Adgang til data.....	28
4.4. Datainnsamling.....	28
4.4.1. Semi-strukturerte dybdeintervju.....	29
4.4.2. Valg av respondenter.....	31
4.5. Etske utfordringer .....	31
4.6. Validitet og reliabilitet.....	32
4.7. Oppsummering .....	33
5. Analyse.....	34
5.1. Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i CargoNet?.....	34

5.1.1.	Planleggingsfasen.....	34
5.1.2.	Søkefasen .....	36
5.1.3.	Utvelgelsesfasen.....	38
5.1.4.	Oppfølgingsfasen .....	42
5.2.	I hvilken grad har CargoNet rettferdige seleksjonsprosesser? .....	44
5.3.	Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av rekrutterers organisatoriske nivå? .....	45
6.	Drøfting .....	45
6.1.	Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i CargoNet?.....	46
6.1.1.	Planleggingsfasen.....	46
6.1.2.	Søkefasen .....	48
6.1.3.	Utvelgelsesfasen.....	49
6.1.4.	Oppfølgingsfasen .....	52
6.2.	I hvilken grad har CargoNet rettferdige seleksjonsprosesser? .....	53
6.3.	Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av rekrutterers organisatoriske nivå? .....	54
7.	Konklusjon .....	55
8.	Litteraturliste .....	56
	VEDLEGG 1 – Intervjuguide ledere/HR .....	59
	VEDLEGG 2 - Intervjuguide ansatte .....	61
	VEDLEGG 3 – Samtykkeerklæring.....	62
	VEDLEGG 4 – Tillatelse fra Sikt .....	65

# 1. Innledning

---

## 1.1. Bakgrunn

*«Rekruttering handler om å posisjonere organisasjonen i markedet, for å kunne tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet, for å oppfylle organisasjonens behov for ressurser» (Egerdal, 2017, s. 282)*

Denne måten å definere rekruttering på er tydelig, samtidig som den stiller en rekke krav til virksomhetene. Ikke bare innebærer den at virksomhetene må ha en overordnet kompetansestrategi og plan på kort og lang sikt, men den sier også implisitt at rekruttering er et kontinuerlig arbeid som stiller store krav til de ulike lederne som skal rekruttere nye medarbeidere. Vygruppen har også fastsatt tydelig krav til rekrutteringsarbeidet i konsernet, både når det gjelder selve prosessen, og ikke minst arbeidet med kjønnsbalanse, mangfold, rettferdighet og etiske problemstillinger. Med dette som bakteppe er det hevet over enhver tvil at rekruttering må stå høyt på agendaen for enhver leder.

CargoNet har vært gjennom store endringer siden selskapet ble opprettet for 20 år siden, og det har de siste årene blitt ansatt ny toppsjef, vært gjennomført en omfattende omorganisering og det har vært gjennomført omfattende rekrutteringsarbeid i takt med at selskapet har vokst. For å kunne vokse på en trygg og god måte er det avgjørende at rekruttering gis tilstrekkelig oppmerksomhet, og at selskapet jobber aktivt for å ansette rett person på rett sted.

Jernbanereformen og konkurranseutsetting har ført til økt konkurranse. I tillegg har ny teknologi i bilbransjen ført til økt konkurranse fra transportselskaper som kjører på vei. Der hvor jernbanen tradisjonelt har hatt et enormt fortrinn når det gjelder miljø og bærekraft ser man at andre aktører tar innpå. Det er av den grunn viktig at CargoNet AS, som Norges største godstransportør på jernbane, jobber kontinuerlig for å tiltrekke seg de beste personene for å dekke kompetansebehovet og dermed kunne stå sterkt i en tøff konkurranse med andre aktører.

## 1.2. Problemstilling

Denne oppgaven har som formål å undersøke hvordan rekruttering foregår i CargoNet AS, med fokus på ulike fallgruver og muligheter. Oppgaven søker å gi svar på følgende problemstilling:

*«Hvilke fallgruver og muligheter finnes i rekrutteringsprosessene i CargoNet?»*

Problemstillingen skal belyses ved å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i CargoNet?
- I hvilken grad har CargoNet rettferdige seleksjonsprosesser?
- Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av rekrutterers organisatoriske nivå?

## 1.3. Avgrensninger

Rekruttering er et stort fagområde, og det har derfor vært nødvendig å gjøre noen tydelige avgrensninger i forhold til hva denne oppgaven skal undersøke. Oppgaven har som formål å undersøke hvilke fallgruver og muligheter som finnes i rekrutteringsprosessene i CargoNet AS, og det har derfor vært nødvendig å ta for seg alle de ulike fasene i rekrutteringsprosessen; planleggingsfasen, søkefasen, utvelgelsesfasen og oppfølgingsfasen. Hovedfokuset vil være å undersøke hvilke fallgruver som ledere ofte går i når de rekruttere, og samtidig hvilke muligheter som finnes for å kunne løfte rekrutteringsarbeidet. I tillegg har oppgaven som formål å undersøke om rekrutteringsprosessene er like for alle nivåer, og om disse oppleves som rettferdige. Oppgaven vil kun ta for seg CargoNet AS, selv om selskapet er en del av et konsern.

## 1.4. Oppgavens struktur

Denne oppgaven består, inkludert innledning, av 7 kapitler. Kapittel to redegjør for bakgrunnen til denne oppgaven, og gir leseren en innsikt i CargoNet og Vygruppen som selskap. I kapittel tre gjennomgås ulike teorier knyttet til rekrutteringsprosessen, herunder planlegging-, søke-, utvelgelses- og oppfølgingsfasen, samt etikk og rettferdig seleksjon. Kapittel fire redegjør for metodebruken i denne oppgaven, og inkluderer blant annet valg av forskningsmetode, datainnsamling, og valg av respondenter. I tillegg drøftes problemstillinger knyttet til validitet, reliabilitet og etikk. Funnen fra disse undersøkelsene blir presentert i kapittel fem, før dette drøftes i lys av den aktuelle teorien i kapittel seks. Som en avslutning presenteres oppgavens konklusjon i kapittel syv.

## 2. Bakgrunn

---

### 2.1. Om Vygruppen

Vygruppen er Nordens største landbaserte transportkonsern, og er eid av Samferdselsdepartementet. Selskapet opererer innenfor fire ulike virksomhetsområder i Norge og Sverige; tog, buss, godstransport og kundeopplevelse og innovasjon (Vy, 2023).

#### 2.1.1. Rekruttering i Vy

Vy har i sin årsrapport beskrevet viktigheten av å gjennomføre gode rekrutteringsprosesser en rekke ganger, og det henvises blant annet til Vys etiske retningslinjer hvor det står følgende (Vygruppen, 2023, s. 44):

*«Vygruppen skal ivareta likebehandling ved rekruttering, forfremmelse og kompetansegivende etter- og videreutdanning. Likeledes vil Vygruppen vektlegge mangfold som reflekterer et tverrsnitt av samfunnet. Rekrutteringsarbeidet skal kjennetegnes ved at alle søkere opplever å ha like muligheter for ansettelse, uavhengig av alder, kjønn, funksjonshemming, seksuell legning eller religiøs, etnisk og kulturell bakgrunn»*

Videre står det i årsrapporten for 2022 at (Vygruppen, 2023, s. 139):

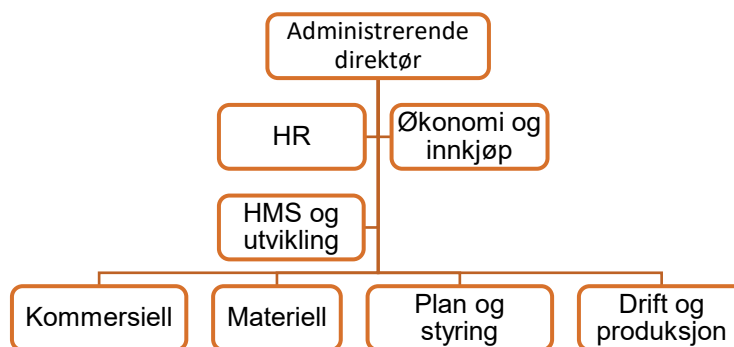
- *Vygruppen ønsker å tiltrekke og ansette de beste søkerne uavhengig av kjønn, alder, funksjonshemming, trosretning, seksuell legning og kulturelle forskjeller.*
- *Vi ønsker et aktivt internt arbeidsmarked hvor ansatte gis mulighet til å konkurrere om ledige stillinger.*
- *Rekruttering skal gjennomføres på en måte som sikrer våre kandidater en individuell, objektiv og konfidensiell vurdering, og gir søkere en positiv opplevelse av vår virksomhet.*

Dette er føringer som også vil være gjeldende for CargoNet, som et datterselskap i konsernet. Hva gjelder status på dagens arbeid knyttet til rekruttering og mangfold så trekkes det blant annet frem statistikk som viser at utviklingen går i riktig retning på flere områder. I henhold til Vygruppens årsrapport så har henholdsvis andel innvandrere og kvinner i selskapet økt de siste årene, særlig når man ser på andelen kvinnelige ledere (Vygruppen, 2023, s. 44-45).

Samtidig har Vy understreket at bedret kjønnsbalanse og økt mangfold, herunder etnisitet, alder og funksjonsevne, er ønskelig på alle nivåer i konsernet og skal vektlegges ved rekruttering og kompetanseutvikling (Vygruppen, 2023, s. 46). Dette understrekes også i en dobbelt vesentlighetsanalyse, som del av GRI-rapporten i årsrapporten, hvor rekruttering scorer høyt både i forhold til økonomisk vesentlighet og miljø og samfunnsmessig vesentlighet (Vygruppen, 2023, s. 162). Her poengterer Vy nok en gang at det å rekruttere og beholde kvalifisert og relevant kompetanse er svært viktig for virksomheten. Det er viktig både for å levere gode tjenester, for arbeidsmiljøet, for sikkerheten og lønnsomheten. Samtidig understrekes det også at det fra andre interessenter er forventninger om at Vy, som et statlig eid selskap, skal ha gode prosesser knyttet til rekruttering.

## 2.2. Om CargoNet

CargoNet er heleid av Vygruppen siden 2010, og er Norges største godsaktør på jernbane med en markedsandel på ca. 65 % (Vygruppen, 2023). Selskapet har per 2023 i overkant av 400 ansatte, og tilbyr miljøvennlig godstransport på jernbane i både Norge og Sverige. I tillegg drifter CargoNet ti godsterminaler i Norge. Totalt er det estimert at CargoNets tog erstatter 1250 trailere hver eneste dag. CargoNet er fra 1. juni 2023 organisert som vist under:



Organisasjonskart CargoNet (CargoNet, 2023)

Som vist i figuren over er det flere ulike ledelsesnivåer i CargoNet, hvor administrerende direktør er nivå 1, mens de øvrige i ledergruppen er nivå 2. De ulike avdelingene er i tillegg delt inn i mindre enheter, slik at det avhengig av avdelingens størrelse finnes ledere ned til nivå 5. De store ansattgruppene ligger i avdelingen «Drift og produksjon», som blant annet består av alle lokførere, terminalarbeidere, opplæring, kundesenter og operativt senter. Denne organiseringen er forholdsvis ny, og trådte i kraft 1. juni 2023.



## 3. Teori

---

I teorikapittelet vil jeg gjøre rede for de aktuelle teoretiske bidragene som kan bidra til å belyse forskningsspørsmålene. Sammen med de empiriske funnene, som jeg kommer tilbake til i kapittel 5, vil dette kunne gi meg svar på problemstillingen.

Innledningsvis vil jeg kort gå gjennom det som fins av tidligere forskning på temaet som problemstillingen skal belyse. Videre vil jeg redegjøre for de mest sentrale teoriene, som først og fremst handler om å definere og beskrive rekruttering og rekrutteringsprosessen. Deretter vil jeg gjøre rede for teori knyttet til intervjuets fallgruver og rettferdig seleksjon.

### 3.1. Tidligere forskning

Det er skrevet en rekke bachelor- og masteroppgaver knyttet til rekruttering, og det virker å være et relativt vanlig tema for oppgaver på masterstudiet i Human Resource Management. De fleste oppgavene har en vinkling som handler om det å velge ut de rette ansatte, forskjeller i rekruttering i ulike sektorer eller dilemmaer knyttet til intern og ekstern rekruttering. Eksempler på dette er Ulltang (2012) som har skrevet om hvordan utdanning og tidligere erfaring vektlegges ved rekruttering av mellomledere, og Halsos (2019) som har skrevet om dilemmaer knyttet til intern og ekstern rekruttering. Det er derimot ingen oppgaver, så vidt jeg har klart å se, som tar for seg jernbanerelaterte virksomheter. Det virker heller ikke å være oppgaver som ser overordnet på fallgruver og ulemper i en virksomhets rekrutteringsprosess, på lik linje med den problemstillingen jeg har valgt. I all hovedsak er oppgavene knyttet mot en spesifikk sektor og/ eller del av rekrutteringsprosessen. Ut fra hva jeg har klart å undersøke har det ikke blitt gjort studier eller mindre undersøkelser av rekrutteringsprosessen internt i CargoNet eller Vygruppen. Det nærmeste jeg kommer er overordnede føringer om hvordan prosessen skal foregå, hvilke mål konsernet har knyttet til rekruttering og noe fokus på ledersamlinger. Dette er imidlertid mer å anse som styringsprinsipper, heller enn kartlegging av den faktiske situasjonen.

### 3.2. Rekruttering

Det finnes flere definisjoner på rekruttering, og felles for de fleste er at rekruttering beskrives som en prosess hvor formålet er å tiltrekke seg potensielle ansatte. Barber (1998, gjengitt i Mikkelsen og Laudal, 2019, s. 136) har definert det som «*de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulige ansatte*».

En annen definisjon som er mye brukt er formulert av Egerdal (2017, s. 282):

*«Rekruttering handler om å posisjonere organisasjonen i markedet, for å kunne tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet, for å oppfylle organisasjonens behov for ressurser»*

Selv om disse to definisjonene er noe ulike, så er likevel hovedbudskapet det samme; rekruttering handler om å tiltrekke seg de rette personene, slik at rett person blir ansatt på rett sted. Samtidig viser definisjonene at rekruttering har et videre perspektiv enn bare det å ansette nye personer; rekruttering er en svær prosess som ofte begynner med en jobbanalyse og som etter hvert går over i en oppfølgingsfase for nyansatte medarbeidere (Mikkelsen & Laudal, 2019).

### *3.2.1. Formålet med rekruttering*

Rekrutteringsprosesser har naturligvis et åpenbart formål i form av å ansette nye medarbeidere. Samtidig er det viktig å være bevisst hvilke andre fordeler som finnes gjennomføre gode rekrutteringsprosesser, og hvilke faktorer som til en viss grad styrer bedrifter til å jobbe mer aktivt med rekruttering.

### **Lønnsomhet**

En svært viktig faktor knyttet til rekruttering er naturligvis lønnsomhet. Alle bedrifter vil ønske å ha en bærekraftig lønnsomhet, og det å ansette rett person på rett sted vil utvilsomt bidra til dette (Mikkelsen & Laudal, 2019). På samme måte vil det å ansette feil person kunne være svært skadelig for en bedrifts lønnsomhet, spesielt hvis det er en stilling med utvidet ansvar eller en lederstilling.

### **Konkurransefortrinn**

I mai 2022 rapporterte NAV at norske virksomheter mangler 70.000 arbeidstakere, og at det rapporteres om alvorlige problemer med å få tak i arbeidskraft og kompetanse (NAV, 2023). Det er i tråd med budskapet som vi har fått gjennom mediene lang tid, hvor det også vises til lav arbeidsledighet over tid. Det skal vi naturligvis være glade for, men det gjør det også utfordrende for bedrifter å få tak i den arbeidskraften de trenger. På den måten kan man si at en bedrift som har gode rekrutteringsprosesser, som resulterer i gode ansettelse, vil ha et stort konkurransefortrinn.

## **Kompetansestrategi**

Mikkelsen og Laudal (2019) påpeker at rekruttering bør være en del av en bedrifts kompetansestrategi. Lai (2004) understreker også dette ved å vise til at ulike virksomheter bør ha kompetanseplaner som dekker følgende punkter:

- Hvilke kompetansekrav trenger selskapet for å nå fastsatte mål?
- Kartlegging av eksisterende kompetanse i selskapet.
- Selskapets kompetansebehov på kort og lang sikt.
- Læringsbehovet til selskapet må utredes og avklares internt. Er det mulig å utnytte intern kompetanse bedre?

Alt i alt handler dette om å se på rekruttering som et ledd i å sikre at virksomheten har nødvendig kompetanse på kort og lang sikt for å kunne nå alle de fastsatte målene.

## **Omdømme**

En virksomhets omdømme handler i stor grad om hvordan samfunnet oppfatter en konkret bedrift. Wæraas (2004, s. 62) definerer omdømme som «summen av omgivelsenes omfattende erfaringer med organisasjonen». Denne oppgaven skal ikke gå i dybden på omdømme, som er et eget fag, men det er likevel viktig å fremheve at en virksomhets omdømme i stor grad påvirkes av de erfaringer som personer har når de på ulike måter er i kontakt med virksomheten (Brønn P. , 2020). En rekrutteringsprosess vil dermed også kunne påvirke omdømmet. Eksempelvis kan en se for seg at en kandidat som har søkt på stilling og som føler seg forbigått og dårlig behandlet vil dele disse erfaringene med venner og bekjente. Dermed er det liten tvil om at rekrutteringsprosesser påvirker omdømmet. På samme måte vil en kandidat som opplever prosessen som ryddig, profesjonell og skikkelig kunne bidra til et godt omdømme, selv om hen ikke skulle bli tilbudt stillingen.

## **Mangfold**

Mangfold har tradisjonelt handlet om forskjeller mellom individ og grupper når det gjelder faktorer som kjønn og etnisitet (Brandi , Hildebrandt, Nordhaug, & Nordhaug, 2004). Den senere tiden har begrepet blitt utvidet, og blant annet har Traavik (2006, s. 1) definert mangfold slik:

*«Et faktum og resultat av at vi er mennesker, da to individer ikke er identiske».*

Berg m.fl. (2012, s. 8) trekker dette enda et steg lenger, og sier at mangfold handler om å se forskjeller i et mulighetsperspektiv, på den måten at man beveger seg vekk fra problemfokuset og heller ser på de potensielle mulighetene som ligger i ulikhetene. Det er liten tvil om at virksomheter vil ha nytte av mangfold blant de ansatte, både fordi det handler om å tilegne seg rett kompetanse og fordi det sier noe om at virksomheten er inkluderende og mulighetsorientert. Bore m. fl. (2013) kaller det av den grunn for proaktive tiltak når en virksomhet jobber aktivt for økt mangfold. Slik vil altså rekrutteringsprosessen kunne bidra til mer mangfold i virksomheten.

### 3.3.Rekrutteringsprosessen

Det finnes ingen fasit for hvordan en rekrutteringsprosess skal gjennomføres, og det er viktig at det gjøres en vurdering av dette i hvert enkelt tilfelle. For selv om forskningen viser at en god rekruttering vil kunne bedre en virksomhets lønnsomhet, gjennom reduserte kostnader, økt arbeidsinnsats og bedre opplevelse for kunder og/ eller brukere, så er det også et kostnadsperspektiv knyttet til store rekrutteringsprosesser (Mikkelsen & Laudal, 2019). Målet for en virksomhet bør alltid være å få rett person på rett sted, men det må skje på bakgrunn av en kost-nytte vurdering. Enkelt forklart kan man si at de som skal rekruttere må vurdere hvorvidt en omfattende rekrutteringsprosess vil kunne resultere i en ansatt som skaper bedre resultater, enn en person som potensielt blir ansatt gjennom en enklere prosess (Mikkelsen & Laudal, 2019).

Rekrutteringsprosessen vil som sagt kunne variere fra helt enkle til svært omfattende prosesser. En samlet modell for rekrutteringsprosessen vil kunne inneholde jobbanalyse, personspeifisering, metodevalg, screening, intervju, tester, tilbakemelding, referansesjekk, beslutning og oppfølging. Hvor mye arbeid og ressurser som legges i hvert trinn må vurderes ut fra bedriftens behov og kost-nytte vurderinger, men som figuren viser er rekruttering i stort en omfattende prosess. Breaugh og Starke (2000, gjengitt i Mikkelsen og Laudal, 2019, s. 136) har på mange måter oppsummert denne modellen i fem enkle spørsmål, som til en viss grad forenkler prosessen noe:

1. Hvem skal rekrutteres
2. Hvor skal det rekrutteres fra?
3. Hvilken rekrutteringskilde skal benyttes?

4. Når bør man rekruttere?
5. Hva skal kommuniseres internt og eksternt?

Det hele handler altså om å være svært bevisst at en rekrutteringsprosess som planlegges og gjennomføres på en god måte vil kunne resultere i en vellykket ansettelse, mens det motsatte kan være tilfelle dersom jobben ikke gjøres skikkelig. Som nevnt tidligere er imidlertid ikke dette eksakt vitenskap, og det vil aldri være noen garanti for at selv den mest omfattende og ryddige rekrutteringsprosessen vil ende med en god ansettelse (Mikkelsen & Laudal, 2019). Togstad, Høgsnes og Petersen (2002) hevder på sin side at en rekrutteringsprosess består av minst tre faser:

- Fase 1 handler om hvordan en ledig stilling ble gjort kjent, altså om den eksempelvis ble lyst ut eksternt eller internt, og hvilke metoder som ble benyttet.
- Fase 2 handler om utvelgelsesmetodene som benyttes for å avgjøre om en kandidat er aktuell for stillingen eller ei.
- Fase 3 handler om selve jobbtilbudet, og hvilket betingelser som fastsettes.

Denne modellen er veldig forenklet, og selv om den gir en grei oversikt over hva som må gjøres, så vil jeg likevel støtte meg på modellen som oppsummert i figur 6. Jeg har oppsummert denne modellen i fire hovedfaser som den videre redegjørelsen vil ta utgangspunkt i; planleggingsfasen, søkefasen, utvelgelsesfasen og oppfølgingsfasen.

### *3.3.1. Planleggingsfasen*

Planleggingsfasen handler om arbeidet som må gjennomføres i forkant av at en ledig stilling lyses ut. Før en kan iverksette rekruttering av en ny medarbeider er det viktig å gjøre en grundig kartlegging for å finne ut hva som er bedriftens behov, og hvilke arbeidsoppgaver en ny medarbeider skal utføre (Skorstad, 2020). Enkelt fortalt må den som rekrutterer ha klart for seg hvilken type kandidat selskapet trenger. Alle virksomheten bør ha som mål å ansette rett person på rett sted, ikke minst tatt i betraktning at en feilansettelse i snitt koster halvannen årslønn (Stabile, 2013, gjengitt i Skorstad, 2020). Ifølge Skorstad (2020) vil sannsynligheten for å lykkes med en rekruttering øke desto mer eksplisitte kriterier som er knyttet til stillingen. For å komme frem til slike kriterier er jobbanalysen et nyttig verktøy. Jobbanalysen skal i hovedsak bidra til følgende tre oppgaver:

- Kartlegge hva som er de viktigste oppgavene i en jobb
- Kartlegge hvilke krav som må stilles til en person som skal ansettes i stillingen
- Bidra til å velge rett utvelgelsesmetode, eksempelvis hva slags intervju man skal gjennomføre eller om man ønsker å gjennomføre ulike tester

Tilsvarende vil en dårlig jobbanalyse, eller i verste fall mangel på jobbanalyse, kunne gi en rekke følgefeil i rekrutteringsprosessen (Skorstad, 2020). Dersom det ikke er konkretisert hvilke kriterier en kandidat må oppfylle, så er det ikke vanskelig å se for seg at sannsynligheten for å lykkes reduseres betraktelig. Algera og Greuter (1989, gjengitt i Martinsen, 2019) definerer jobbanalysen som å lage prediksjonsmodeller for fremtidige jobbprestasjoner. Enkelt fortalt handler dette om å se på de forventede sammenhengene mellom prediktorer og kriterier, eksempelvis mellom kunnskap og erfaring og prestasjon. For en konkret stilling så sier altså denne modellen at det må ses på hvilke arbeidsoppgaver stillingen inneholder, og hvilke egenskaper en antar at må være til stede for å kunne lykkes med disse oppgavene. Dette benyttes videre i utvelgelsesfasen når rekrutterende leder skal veie de ulike kandidatene opp mot hverandre. Selv om det finnes flere ulike tilnærminger til hvordan en jobbanalyse kan gjennomføres så er likevel formålet alltid det samme; å kartlegge behovene knyttet til en stilling og konkretisere kriterier til aktuelle kandidater (Martinsen, 2019).

### **Fordeler med jobbanalysen**

Formålet med jobbanalysen er allerede beskrevet, og totalt sett handler det altså om å bidra til å ansette rett person på rett sted. Noen av de viktigste fordelene med å gjennomføre en god jobbanalyse er beskrevet under:

#### *Bidrar til rett fokus*

Noen ganger kan det være vanskelig å se fordelene med å ha en god jobbanalyse, før den ansvarlige står i en prosess hvor denne er upresis eller mangler fullstendig (Skorstad, 2020). I en rekrutteringsprosess er det mange inntrykk som skal prosesseres for begge parter. For den lederen som skal ansette en ny medarbeider så faller det til slutt ned på å ta en beslutning om hvilken kandidat vedkommende foretrekker, eller har mest tro på. Hvis det ble gjennomført en god jobbanalyse så vil man gjennom prosessen ha alle forutsetninger for å ha korrekt fokus, og dermed kunne vurdere kandidatene opp mot de faktiske arbeidsoppgavene.

### *Bidrar til best mulig tidsutnyttelse*

Den som skal rekruttere bør ta seg tid til å gjennomføre rekrutteringsprosessen grundig, men det er likevel naturlig å ønske at prosessen skal være så effektiv som mulig. Jobbanalysen vil bidra til at prosessen kan gjennomføres effektivt, uten at det går på bekostning av resultatet. Denne påstanden bygger på selve formålet med jobbanalysen; å kartlegge hvilke kriterier som må stilles til kandidatene. Det handler altså om å bruke jobbanalysen til å forme resten av rekrutteringsprosessen (Skorstad, 2020).

### *Bidrar til å fatte rett beslutning og redusere diskriminering*

Når beslutningen om ansettelse skal fattes så handler det rett og slett om å stille seg selv spørsmål: Hvem av kandidatene har i størst grad oppfylt kriteriene som ble satt til stillingen? (Skorstad, 2020). Ved å ha en konkret liste med kriterier, som et resultat av jobbanalysen, så vil beslutningstakeren relativt enkelt kunne vurdere kandidatenes aktuelle egenskaper opp mot denne. Ikke bare bidrar det til å forenkle prosessen, men det forhindrer også at subjektive synspunkter tar for stor plass. I tillegg bidrar dette til å redusere diskriminering på bakgrunn av kjønn, legning, alder, etnisitet eller lignende ved at fokuset ligger på de fastsatte kriteriene.

### *Bidrar til økt forståelse og refleksjon*

Jobbanalysen vil også kunne bidra til økt refleksjon og forståelse på tvers i en virksomhet (Skorstad, 2020). Når det skal gjennomføres en slik analyse vil det kanskje være naturlig å inkludere en rekke ansatte som skal uttale seg om hva som er viktig, hva som prioriteres og hvilke oppgaver det brukes mest tid på. En ting er at de ansatte føler seg inkludert og hørt, men det kan også bidra til å få en felles tilnærming fra leder og ansatte. Ikke sjelden vil det være uenigheten mellom leder og ansatte, eller uklarheter knyttet til hvilke forventinger som finnes (Skorstad, 2020). Dette er temaer som en jobbanalyse vil kunne bidra til å rydde opp i.

## **Metoder for å gjennomføre jobbanalyse**

En jobbanalyse kan gjennomføres på mange ulike måter, og det kan variere hvor ressurskrevende disse metodene er. Det viktige er å velge den metoden som egner seg best til den stillingen som skal analyseres, da de ulike metodene vil skille seg fra hverandre på en rekke punkter (Skorstad, 2020, s. 44):

- Hvilken type informasjon som samles inn
- Hvordan informasjonen samles inn
- Hvem den samles inn fra

- Hvordan informasjonen analyseres
- Hva informasjonen brukes til

Skorstad (2020) påpeker at valg av metode kan oppleves vanskelig, men at selve utførelsen av metodene ikke nødvendigvis trenger å være så komplisert. Det handler altså i stor grad om å komme over terskelen ved å bestemme seg for metode(r). Skorstad (2020) har sammenstilt de ulike metodene for å gjennomføre en jobbanalyse i seks hovedkategorier; observasjon, intervju, spørreskjema, utførelse av arbeidsoppgavene, selvrapportering eller bruk av eksisterende informasjon. Det er altså ulike metoder som kan benyttes når det skal gjennomføres en jobbanalyse, og det kan være vanskelig å velge mellom disse. Ifølge Skorstad (2020) kan man på generelt grunnlag si at ingen av metodene alltid vil være best, men at noen vil være å foretrekke enkelte ganger. Dette støttes av flere forskere, som også mener at det vil være klokt å velge mer enn en enkelt metode (Levine m.fl., 1980, gjengitt i Skorstad, 2020). Hovedargumentet for dette er at flere metoder vil gi et bredere grunnlag for å konkretisere arbeidsoppgaver, og dermed kriterier i en stilling.

### 3.3.2. Søkefasen

I rekrutteringsprosessen så handler søkefasen om å finne egnede kandidater til stillingen, som matcher de kriteriene som ble satt gjennom jobbanalysen (Skorstad, 2020). Det overordnede målet til alle som skal gjennomføre rekrutteringsprosesser er selvfølgelig å finne kvalifiserte søkere til den aktuelle stillingen. For å gjøre dette må det besluttes hvordan en stilling skal lyses ut, i hvilke kanaler og hvem man ønsker å nå frem til gjennom den valgte metoden (Skorstad, 2020).

Aller først må det tas stilling til hvor stillingen skal lyses ut. Denne vurderingen bør ta utgangspunkt i resultatet av jobbanalysen, som i de fleste tilfeller vil kunne si noe om hvor det er sannsynlig å finne aktuelle kandidater (Lai, 2004). Overordnet kan disse markedene deles inn i tre hovedkategorier (Nordhaug, 2004):

- *Det interne markedet:* I denne kategorien finnes virksomhetens egne ansatte, og det interne markedet vil dermed kunne ses på som en form for kompetanseheving og kompetanseutvikling (Lai, 2004). Dette markedet vil naturligvis være noe begrenset, i den forstand at det kun omfatter virksomhetens egne ansatte, men vil samtidig gi eksisterende medarbeidere muligheter ved at en ny stilling kan ses på som en karrierevei.



- *Det eksterne markedet:* Som beskrivelsen antyder så omfatter det eksterne markedet alle andre kandidater enn de som allerede jobber i virksomheten. Det vil si alle kandidater som finnes i markedet lokalt, regionalt eller nasjonalt (Lai, 2004). Til forskjell fra kandidater i det interne markedet som gjerne kan se på stillingen som en karrierevei eller kompetanseutvikling, så er utfordringen i det eksterne markedet å vekke disse kandidatenes interesse for stillingen. Det handler altså om å benytte de rette kanalene for å nå de foretrukne kandidatene, enten det gjøres via tradisjonelle stillingsannonser, stands, jobbmesser, elektroniske databaser eller andre metoder (Grimsø, 2004).
- *Personlige kontakter:* Bruk av personlige kontakter har lenge vært utbredt i forbindelse med rekruttering. Det handler enkelt og greit om å benytte sitt forretningsmessige eller personlige nettverk for å tiltrekke seg aktuelle kandidater. Allerede i 2011 viste en undersøkelse at 45 % av lederne som rekrutterte benyttet sine personlige nettverk i prosessen (PAMA, 2011). En underkategori vil i denne forbindelse være bruk av sosiale medier og sosiale nettverk, hvor særlig Facebook og LinkedIn er de nest relevante (Heggheim & Kristiansen, 2017). Selv om det pekes på at sosiale medier har noen ulemper knyttet til all informasjon som ligger på de sosiale mediene, så benyttes slike plattformer i stadig større grad. Spesielt hvis det er ønskelig å tiltrekke seg de yngre generasjonene. Heggheim og Kristiansen (2017) peker også på at spesielt LinkedIn er en mye brukt plattform, som med stort hell har klart å skille det profesjonelle fra det private, og dermed fungerer som en fin plattform både for jobbsøkere og virksomheter som skal rekruttere.

Ifølge Skorstad (2020) er det svært vanlig å forsøke å rekruttere i det interne markedet først, eller hvertfall ha dette som et foretrukket alternativ foran det eksterne. Dette begrunnes med at virksomheten, på tross av de begrensningen det gir å rekruttere internt, vil ha flere fordeler knyttet til kjennskap til de aktuelle kandidatene og hvordan de presterer i arbeidet sitt. Selv om det gjennomføres en svært omfattende og ryddig rekrutteringsprosess vil det aldri være noen garanti for at den foretrukne kandidaten faktisk vil levere som forventet eller passe inn i virksomheten (Skorstad, 2020). Samtidig er det viktig å også se rekrutteringen i lys av det øvrige arbeidet som gjøres innen ivaretagelse av egne ansatte; de fleste vil være enige i at det er både riktig og fornuftig at interne kandidater har et fortrinn i prosessen. Det betyr ikke at noen skal få stillingen bare fordi vedkommende er intern, men det handler om å ta ekstra godt vare på sine egne ansatte i en slik prosess. Ikke minst fordi interne kandidater som ikke når

opp fremdeles vil være ansatt i virksomheten, og man er dermed uansett nødt til å forholde seg til dem på en ordentlig måte (Skorstad, 2020).

### *3.3.3. Utvelgelsesfasen*

Utvelgelsesfasen handler om å velge den rette kandidaten til stillingen. Etter at søkefasen er gjennomført vil det sannsynligvis være flere kandidater til stillingen, og da handler det om å skille disse fra hverandre slik at den som ansettes er det best egnede. Det handler altså om å finne den kandidaten som passer best til stillingen ut ifra kriteriene i jobbanalysen (Mikkelsen & Laudal, 2019). Denne delen av rekrutteringsprosessen er svært omfattende, og inkluderer alt fra det å velge seleksjonsmetoder, eksempelvis intervju og tester, til å vurdere hvilke kandidater man ønsker å ha med videre på de ulike trinnene av prosessen (Lai, 2004).

Første steg i utvelgelsesfasen vil være å vurdere søknad og CV fra alle kandidatene. Mens CV gir en rask og enkel oppsummering av kandidatens utdanning og erfaring, så er søknaden ment å si noe om søkerens motivasjon, egenpresentasjon, personlige egenskaper og andre forhold (Grimsø, 2004). På mange måter vil det være en relativt enkel jobb å vurdere kandidatens CV og søknad dersom det ble utført en god jobbanalyse. Da vil det foreligge konkrete kriterier å vurdere ut ifra, slik at dette første trinnet blir lettere. Eksempelvis vil et konkret krav om mastergrad innen aktuelt tema være med på å skille kandidatene fra hverandre. Samtidig påpeker Skorstad (2020) at det er de personlige egenskapene som er viktigst for finne rett person til jobben. Siden de personlige egenskapene ikke alltid kommer godt frem i søknader stiller det høye krav til de som skal rekruttere. Wicklund-Hansen (2007) sier i tillegg at det aller viktigste som gjøres i en rekrutteringsprosess er å kartlegge kandidatens indre motivasjon, siden en indre motivasjon betinger at de personlige egenskapene er tilpasset stillingen.

Når aktuelle kandidater er valgt ut basert på CV og søknad må det gjøres ytterligere utvelgelse basert på andre metoder. Det finnes en rekke ulike metoder, og selv om intervjuer er mest brukt så påpeker Skorstad (2020) at også evne- og personlighetstester har stor verdi når det gjelder å velge rett kandidat. Det er nesten bare fantasien som setter grenser for hvilke metoder som kan benyttes for å velge kandidater, men under har jeg sammenfattet de mest brukte:

- *Ustrukturert intervju:* Et ustrukturert kan på mange måter beskrives som en åpen samtale. Den som intervjuer har gjerne notert noen stikkord i forkant, knyttet til hva man ønsker å finne ut om kandidaten, men utover dette er nesten å regne som en åpen samtale (Martinsen, 2019). I et slikt intervju vil den som intervjuer ofte la samtalen flyte, og dermed vil intervjuene bli svært forskjellige fra kandidat til kandidat. Ustrukturerte intervjuer blir også i stor grad påvirket av andre faktorer, som kroppsspråk, stemmebruk og lignende, i tillegg til at intervjueren kan være farget av førsteinntrykket som ble gitt i søknad og CV (Martinsen, 2019). Dermed vil et ustrukturert intervju ikke alltid være så godt egnet for å finne den beste kandidaten til stillingen ut fra resultatet av jobbanalysen.
- *Strukturert intervju:* Et strukturert intervju kjennetegnes ved at den som intervjuer stiller en rekke forhåndsbestemte spørsmål med utgangspunkt i jobbanalysen (Martinsen, 2019). I et slikt intervju stilles de samme spørsmålene til alle kandidatene, med formål om å lettere kunne sammenligne disse og foreta en konsistent vurdering.
- *Semi-strukturert intervju:* En mellomting mellom de to foregående metodene kalles for semi-strukturert intervju. Denne metoden er også basert på forhåndsdefinerte spørsmål som stilles til alle kandidatene, men de gir også rom for åpne spørsmål, oppfølgingsspørsmål og en mer naturlig samtale og dialog (Martinsen, 2019).
- *Situasjonelt intervju:* I et situasjonelt intervju benyttes det planlagte situasjonsbeskrivelser fra stillinger som grunnlag for spørsmål, og disse rettes mot kandidatens tidligere erfaring og kompetanse (Skorstad, 2020). Disse spørsmålene er gjerne konkrete, og har som formål å avdekke i hvilken grad kandidaten kunne løst den aktuelle oppgaven.
- *Evnetester:* Evnetester er ulike tester som inneholder forskjellige problemløsningsoppgaver, basert på hvilke evner som skal testet. Den samlede prestasjonen på disse oppgavene er en indikator på kandidatens evnemessige nivå (Martinsen, 2019). Hvilke evner som skal testes tar utgangspunkt i jobbanalysen.
- *Personlighetstester:* En personlighetstest kan være satt opp på forskjellige måter, men baserer seg gjerne på spørsmål og utsagn som kandidatene må ta stilling til. Spørsmålene og utsagnene gjenspeiler ulike personlighetstrekk, og totalt sett vil testen gi en indikasjon på hva slags personlighet de aktuelle kandidatene har (Martinsen, 2019).
- *Referansesjekk:* Innhenting av referanser fra tidligere stillinger er svært vanlig i de fleste rekrutteringsprosesser, og handler om å innhente informasjon som sier noe om hvordan kandidatene har prestert i tidligere jobber (Martinsen, 2019). En referansesjekk gir oss en dypere forståelse av kandidatens faglige dyktighet, i tillegg til sosiale og personlige

egenskaper (Grimlø, 2004). En referansesjekk kan gis av overordnede, kollega, kunder eller lignende.

#### *3.3.4. Oppfølgingsfasen*

Når en kandidat har kommet gjennom alle deler av utvelgelsesfasen, og dermed blir ansatt, så går rekrutteringsprosessen over i det som kalles oppfølgingsfasen. Den handler overordnet om hvordan man skal klare å holde på den nyansatte, noe som er spesielt viktig i perioder med lav ledighet (Skorstad, 2020). Bakgrunnen for dette er at dyktige personer ofte vil være attraktive for andre arbeidsgivere også, og vil kunne motta tilbud som kanskje kan friste mer enn nåværende stilling. Derfor mener blant annet Nordhaug (2002) at det bør fokuseres på å redusere risikoen for å miste nye medarbeidere ved å vurdere belønningssystemer og utviklingsmuligheter. Det er også viktig å være bevisst at de ansatte påvirkes av blant annet virksomhetens grunnleggende verdier, kulturelle og sosiale forhold, arbeidsmiljø, oppgaver og ledelse. Det er dermed viktig å ha noen gode og tydelige kjøreregler for å håndtere disse utfordringene, og det er vanlig at dette utformes skriftlig som en personalpolitikk (Nordhaug, 1997). Grimsø (2004) understreker at det er viktig at personalpolitikken bygger på virksomhetens filosofi, målsetting og strategi, og at den er lett tilgjengelig for alle ansatte. I tillegg til å omfatte retningslinjer knyttet til ledelse, likestilling, sosiokulturelle forhold og forventninger til de ansatte så har det de senere årene også blitt vanlig å se personalpolitikken som et ledd i å få medarbeidere til å trives og yte sitt beste. Det er i den forbindelse at temaer som utviklingsmuligheter, belønningssystemer og medvirkning er sentrale, og dette er temaer som også bør inkluderes i utvelgelsesfasen (Jacobsen & Thorsvik, 2016).

#### **Sosiale og kulturelle forhold**

En organisasjonskultur er noe som medvirker til å skape en følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som vil være grunnleggende behov hos de fleste mennesker (Hatch & Schultz, 1997). Lincoln og Kalleberg (1990) mener at en opplevelse av sosialt fellesskap ikke bare vil virke angstreduserende, men at det også vil bidra til økt motivasjon. Derfor vil en sterk organisasjonskultur også være en viktig del av oppfølgingsfasen fordi den spiller en stor rolle i det å holde på nyansatte. Edgar Schein (gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 130) har definert organisasjonskultur på følgende måte:

*"Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og*

*intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene".*

Personer som er nyansatt i en virksomhet vil ganske tidlig bli kjent med det psykologiske arbeidsmiljøet, men det vil ifølge Jacobsen og Thorsvik (2016) ta lengre tid før de får en dypere forståelse for de underliggende forholdene som danner selve arbeidsmiljøet. Det er nettopp dette organisasjonskulturen er med på å definere, og den består av en rekke ulike funksjoner, blant annet forpliktelser, språk, identitet, stabilitet, symboler og historier. Knyttet til organisasjonskultur så har diskusjonene i stor grad dreid seg om hvorvidt sosiale identiteter kan skapes og styres, eller om det er noe som vokser frem av seg selv (Barley & Kunda, 1992). Jones (1986) har kartlagt seks forhold som til sammen kan være med å øke sannsynligheten for sosialisering og utvikling av organisasjonsidentitet, som er viktig for å holde på nyansatte:

1. Alle ansatte gjennomgår felles opplæringsprogram
2. Nyansatte skilles fra de mer erfarne i en oppstartsperiode.
3. Tydelig og planlagte faser som nyansatte skal gjennomgå i en sosialiseringsperiode.
4. bestemt rekkefølge for hva de skal lære i perioden.
5. Nyansatte får en mer erfaren ansatt som rollemodell/fadder i en periode.
6. Sosialiseringprosessen tar hensyn til de nyansatte personlighet og særegne trekk.

### **Arbeidsmiljø og trivsel**

For å få nyansatte til å ønske å bli værende i virksomheten er det spesielt to begreper som har gjort seg gjeldende; jobbtrivsel og tilknytning. Jobbtrivsel handler enkelt og greit om i hvilken grad den ansatte trives på jobben (Spector, 1997). Tilknytning handler derimot om hvordan den ansatte vurderer virksomheten og dens verdier, og om det oppleves som en god plass å jobbe (Meyer & Allen, 1997). For å oppnå dette er det relevant å se hen til en undersøkelse som ble gjort tidlig på 2000-tallet, hvor det ble avdekket at unge jobbsøkere prioriterer slik ved valg av arbeidsgivere (Nordhaug & Gooderham, 2001):

1. Variert og spennende jobb
2. Godt arbeidsmiljø
3. Gode utviklingsmuligheter
4. Lønn

I tillegg er god personalledelse en viktig faktor at ansatte skal bli værende over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Med god personalledelse menes det å ha fokus på å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og utnytte de menneskelige ressursene til verdiskapning i virksomheten (Nordhaug, 1997). Det handler kort fortalt om å ha langsiktige og kontinuerlige planer for personalledelse, for å unngå å miste dyktige ansatte til andre virksomheter. Nettopp derfor er oppfølgingsfasen en svært viktig del av rekrutteringsprosessen.

### 3.4. Intervjuets fallgruver

Selv om intervjuer generelt antas å ha lav treffsikkerhet så er det en rekke fordeler med å gjennomføre intervjuer, blant annet at de bidrar til å bygge en relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, markedsfører virksomheten, de gir en god vurdering av om kandidaten passer inn og en mulighet til å forhandle om betingelser (Skorstad, 2020). Likevel er det en rekke feil man kan gjøre ved gjennomføring av intervjuer, og Sandal og Bye (2009) mener det er intervjueren selv som er den største feilkilden. Denne påstanden er basert på at intervjueren gjør sin vurdering av kandidaten ut fra egne preferanser, mer enn kandidatens ferdigheter, kompetanse og personlighet. Det fører igjen til at utvelgelsen skjer på bakgrunn av selektiv informasjonsinnhenting, og i mange tilfeller en diskriminering mot de som ikke passer inn i intervjuerens subjektive oppfatning.

Ifølge Skorstad (2020) er det tegn på at de fleste som rekrutterer foretrekker å benytte ustrukturerte intervjuer, fordi det gir en særskilt følelse av å ha en unik kompetanse og ekspertise på området. I tillegg har undersøkelser vist at utvelgelsen i stor grad skjer basert på intervjuerens egen vurdering av personlig egnethet, på tross av likestillings- og diskrimineringsloven (Midtbøen & Rogstad, 2012). Alt dette, kombinerte med at ustrukturerte intervjuer ifølge Lai (2019) har lav eller fraværende validitet, gjør at det å benytte denne metodikken i seg selv vil være en fallgruve. På disse områdene er det strukturerte intervjuet bedre, og det situasjonelle intervjuet aller best, men de er likevel mindre brukt fordi mange som rekrutterer føler at de mister noe kontroll dersom de skal forholde seg til fastsatte intervjuguider (Skorstad, 2020). Samtidig påpeker Langhammer (gjengitt i Skorstad, 2020) at formålet med intervjuet er å kartlegge hvorvidt kandidatene passer til stillingen, og ikke ha det hyggelig. Skorstad (2020, s. 61) på sin side har oppsummert intervjuets fallgruver i 14 punkter:

1. *Intervjuerne har ulik oppfatning av kandidaten*
2. *Intervjuerne støtter seg til ulik informasjon i sine vurderinger*

- |  |  |
|--|--|
| 3. <i>Intervjuerne vurderer samme informasjon ulikt</i>                    | 9. <i>Likhetseffekten</i>  |
| 4. <i>Intervjuerne tar beslutninger basert på intuisjon og magefølelse</i> | 10. <i>Intervjuer påvirker kandidatens atferd</i>                    |
| 5. <i>Overkonfidens</i>  | 11. <i>Den fundamentale attribusjonsfeil</i>                         |
| 6. <i>Førsteintrykk og bekreftelsesfellen</i>                              | 12. <i>Glorieeffekten</i>  |
| 7. <i>Overvurdering av negativ informasjon</i>                             | 13. <i>Løgn og manipulasjon</i>                                      |
| 8. <i>Kontrasteffekten</i>   | 14. <i>Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier</i> |

### 3.5. Etikk og rettferdig seleksjon

Selv om den som rekrutterer gjør alle trinnene «etter boka» og virkelig ønsker en så korrekt og treffsikker rekrutteringsprosess som mulig så vil utvelgelsesprosessen aldri blir 100 % rettferdig (Skorstad, 2020). Rettferdig utvelgelse, eller seleksjon, handler om overordnet om å velge den beste kandidaten på bakgrunn av kvaliteter og egenskaper som berører jobbprestasjonen. Selv om de fleste profesjonelle ledere og rekrutterende fagpersoner er bevisst dette så hevder Skorstad (2020) at det likevel er vanskelig å ikke la seg påvirke noe av andre forhold knyttet til kandidatene. En rettferdig seleksjonsprosess innebærer å unngå å spørre om personlige forhold som eksempelvis sivilstatus, om vedkommende har barn og fritidsinteresser, men det er ofte lettere på papiret enn i virkeligheten. Likevel vil en god jobbanalyse og strukturerte intervjuer kunne bidra til å oppnå nettopp denne gode prosessen, hvor alle kandidater får de samme spørsmålene uavhengig av kjønn, legning, nasjonalitet, alder, religion eller andre forhold som er uvesentlige i denne sammenheng (Skorstad, 2020).

Det er flere forhold som taler for at alle virksomheter i større grad må innrette seg etter mer rettferdige seleksjonsmetoder. Norge vil blant annet oppleve økende grad av mobilitet på tvers av landegrenser, og dermed mer kulturelt mangfold på arbeidsplassene. I tillegg vil antallet yrkesaktive per pensjonist i Norge synke betraktelig, ifølge anslag fra SSB så lavt som til to yrkesaktive per pensjonist i 2050 (Skorstad, 2020, s. 253). Dette vil, sammen med den økende grad av åpenhet i samfunnet knyttet til mangfold, kreve at de som rekrutterer blir mer fleksible i forhold til hvem de ansetter. Fordelen med å tilrettelegge for rettferdige seleksjonsprosesser kan oppsummeres med disse fire hovedpunktene (Skorstad, 2020, s. 254):

1. *Man får ansatt de beste kandidatene:* Dette innebærer at utvelgelsesprosessen kun legger vekt på jobbrelatert kriterier, og ikke tar hensyn til andre, uvesentlige forhold. I det øyeblikket man velger å ta hensyn til andre mer personlige forhold så reduseres

sannsynligheten for at den faglig beste kandidaten blir valgt. Oppsummert handler det om at alle kandidater, uavhengig av kjønn, legning, rase, religion eller andre forhold, får de samme mulighetene (Skorstad, 2020).

2. *Økt mangfold på arbeidsplassen:* For mange virksomheter er økt mangfold et mål i seg selv, og i mange bransjer stilles det i dag krav til at mangfold står høyt på virksomhetenes agenda. I tillegg har det vist seg at mer mangfold på arbeidsplassen kan bidra til bedre resultater, blant annet gjennom økt kreativitet, produksjons- og tilpasningsevne (Skorstad, 2020).
3. *Overholdelse av lover og regler:* I Norge er det hovedsakelig Arbeidsmiljøloven og Diskrimineringsloven som regulerer forhold knyttet til diskriminering. Rettferdige seleksjonsprosesser vil bidra til at virksomhetene følger disse lovene.
4. *Bedre rykte:* Virksomheter som har urettferdige rekrutteringsprosesser, eller som ikke aktivt jobber for å behandle alle likt, vil raskt få et dårlig rykte. Slike rykter sprer seg fort, og kan føre til at virksomheten vil slite med å tiltrekke seg gode jobbsøkere i fremtiden.

Det er altså en rekke fordeler ved å ha rettferdige seleksjonsprosesser. På mange måter kan dette også oppsummeres i lys av virksomhetens omdømme. Fombrun (2012, gjengitt i Brønn, 2020, s. 78) har definert omdømme slik:

*«Virksomhetsomdømme er en kollektiv vurdering av en virksomhets tiltrekningskraft overfor en bestemt gruppe interessenter, sammenlignet med en referansegruppe av virksomheter som virksomheten konkurrerer om ressurser med».*

En virksomhets omdømme kan måles på forskjellige måter, men en kjent metode er den såkalt RepTrak-målingen (Brønn P. , 2020). Denne målingen bygger på syv ulike omdømmedimensjoner; økonomi, produkter/tjenester, innovasjon, arbeidsmiljø, etikk, samfunnsansvar og ledelse. Resultater i Norge viser at det er økonomi og produkter/tjenester som vektlegges mest av konsumenter, så har de som deltok i undersøkelsene svart av de har lagt nesten halve vekten på de mer «myke» dimensjonene, som styring, etikk, samfunnsansvar, ledelse og arbeidsmiljø (Brønn P. , 2020). Dette viser at en rettferdig seleksjonsprosess også har direkte innvirkning på en virksomhets omdømme, og i forlengelsen av dette også lønnsomheten.



## 4. Metode

---

Metodekapittelet vil gjøre rede for de ulike metodiske valgene jeg har tatt underveis i studien, samt på hvilken måte data har blitt samlet inn og analysert. Jeg har også reflektert rundt disse valgene, de etiske utfordringene som studien har medført, samt vurdert forhold knyttet til validitet og reliabilitet i forskningen. Til slutt vil jeg redegjøre for hvordan intervjuguiden ble utarbeidet, og hvorfor jeg valgte nettopp de respondentene jeg gjorde. Samtidig er det også viktig å huske på at jeg til daglig jobber som leder i CargoNet, og det har derfor også vært nødvendig å diskutere de etiske utfordringene som det har medført å være ansatte i den virksomheten jeg selv har forsket på. I den sammenhengen vil fokuset være å belyse de positive og negative sidene knyttet til å velge akkurat denne problemstillingen, og se på i hvilken grad dette kan ha påvirket forskningen.

### 4.1. Forskningsstrategi og problemstilling

Fir å gjennomføre denne studien har det vært viktig å ha en logisk plan for hvordan jeg skulle få en fremdrift og komme meg fra et sted til et annet. Yin (2014) kaller dette for forskningsdesign, og sier at enhver forskning er avhengig av dette. Et forskningsdesign representerer «alt» som har tilknytning til en undersøkelse (Johannessen, Kristoffersen, & Tuft, 2010). Et slikt forskningsdesign ble derfor laget i forkant av denne studien, på bakgrunn av den valgte problemstillingen. På mange måter fungerte dette som et slags veikart, slik at det hele tiden var kontroll på hvor jeg var og hvor jeg skulle. Samtidig er det viktig å få frem at forskningsdesignet også har som formål å stille kritiske spørsmål til de valgene som er gjort (Blaikie, 2012). Litt enkelt forklart kan man si at hele hensikten med forskningsdesignet er å forutse ulike forhold knyttet til forskningen, og på den måten planlegge dem i en rekkefølge som passer for nettopp denne studien. Blaikies (2012) forskningsdesign er bygd opp av følgende hovedområder; tema/problemstilling, forskningsspørsmål. Forskningsstrategi, teoretisk tilnærming, datatyper og kilder, datainnsamling og analyse. På samme måte har Johannessen et.al. (2010) delt forskningsprosessen inn i seks ulike faser; tematisering, planlegging, datainnsamling, transkribering, analyse og verifisering. I denne studien har jeg valgt å støtte meg på denne tilnærmingen. Men dette som bakteppe er oppgaven skrevet med bakgrunn i følgende problemstilling:

*«Hvilke fallgruver og muligheter finnes i rekrutteringsprosessene i CargoNet?»*

Min bakgrunn, herunder både bakgrunnskunnskap, erfaring og nåværende arbeidsforhold gjorde at jeg i forkant av studien hadde en oppfatning om at rekrutteringsprosessene i CargoNet er mangelfulle, og at det er stort potensiale for å utvikle disse for i større grad å ansette rett person på rett sted. Derfor har problemstillingen lagt opp til et eksplorerende design. Jacobsen (2005) sier at et eksplorerende design kjennetegnes ved at det forutsetter en metode som får frem nyanserte data, går i dybden, er følsomt for uventede forhold og dermed også er åpen for kontekstuelle forhold. Sagt med andre ord så ønsket jeg altså å undersøke om min oppfatning var riktig, og bruke forskningen til å få et mer nyansert bilde av den reelle situasjonen. For å besvare problemstillingen definerte jeg dermed følgende forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i CargoNet?
- I hvilken grad har CargoNet rettferdige seleksjonsprosesser?
- Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av rekrutterers organisatoriske nivå?

Til slutt er det viktig å påpeke at selv om forskningsdesignet var satt så var jeg hele tiden oppmerksom på at det kunne bli nødvendig å gjøre justeringer i forskningen dersom respondentene hadde belyst momenter eller forhold som jeg ikke hadde vurdert. Hvis det hadde skjedd ville jeg tatt det med videre i forskningen for å unngå å miste verdifull og relevant data.

## 4.2. Forskningsmetode

Forskningsmetode er en beskrivelse av den metoden man ønsker å benytte for å samle inn informasjon for å svare på den gitte problemstillingen. Vilhelm Aubert (gjengitt i Hellevik, 2009) definerer forskningsmetode som «... en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder". Litt forenklet så finnes det i hovedsak to ulike metoder for datainnsamling til en forskningsoppgave; kvantitativ eller kvalitativ metode. Det er også mulig å gjøre en studie basert på en kombinasjon av disse to metodene. Kvantitative metoder kjennetegnes ved at forskeren går bredt ut og stiller spørsmål til et stort antall respondenter, for å sikre validitet, og utgangspunktet for denne metoden er et perspektiv hvor man benytter teori for å forklare empirien. Kvalitative metoder på den annen side er kjennetegnet ved at man er mer helhetsorientert, går i dybden og gjør undersøkelser hos et mindre antall

respondenter. Dette er en typisk tilnærming hvor empirien presenteres, før det trekkes inn teorier som kan forklare eller bidra til en forståelse av den reelle situasjonen (Jacobsen, 2005).

#### *4.2.1. Valg av metode*

Jeg har valgt å benytte kvalitative metoder i denne oppgaven fordi jeg ønsket å kunne gå i dybden og innhente mye informasjon fra et mindre utvalg respondenter. Helt spesifikt har jeg gjennomført dybdeintervjuer av et utvalg respondenter, og dermed hatt muligheten til å bruke god tid på hvert intervju for å kunne innhente mest mulig informasjon. Min erfaring er at rekrutteringsprosessen, og de momentene som problemstillingen henviser til, krever at man går i dybden og tilstreber å få en forståelse av sosiale fenomener. Ifølge Thagaard (2009) er det studier hvor det er nærkontakt mellom forsker og forskningsobjekt, for eksempel gjennom intervjuer, som gir best mulighet for å innhente slik informasjon. Samtidig understreker hun at intervjuer i stor grad handler om å få kunnskap om hvordan enkeltindivider oppfatter og reflekterer over situasjonen, noe som er av stor betydning for å få svar på den definerte problemstillingen.

Med den gitte problemstillingen ville en kvantitativ metode gitt større bredde, i den forstand at jeg ville fått svar fra et større antall respondenter, men samtidig ville informasjonen fra den enkelte respondent vært mer begrenset. Jeg valgte en kvalitativ metode fordi jeg ønsket å få frem den unike og særskilte opplevelse til det enkelte intervjuobjekt, samt at jeg så det som formålstjenlig å få frem deres personlige meninger og synspunkter om det aktuelle temaet. Etter mitt syns ville det vanskelig latt seg gjøre ved kvantitativ metode, da slike metoder i større grad er egnet for å fange opp det som er gjennomsnittlig eller felles (Thagaard, 2009). Kvalitative metoder er av natur mer fleksible.

Ved valg av metode har det også vært viktig å reflektere rundt at jeg forsker på egen organisasjon. Fordi jeg er ansatt i CargoNet selv, og dermed kjenner forskningsobjektet fra innsiden, er det av betydning at jeg både erkjenner og aksepterer at dette vil kunne ha innvirkning på studien. Blaikie (2012) skriver at den refleksiviteten som dominerer de kvalitative metodene gjør at det er uunngåelig at forskeren påvirker forskningsprosessen, og dermed og resultatet av den. På den andre siden er kvantitative metoder kjennetegnet ved at forskeren ønsker å oppnå nøytralitet og avstand (Dalland, 2012).

### 4.3. Adgang til data

I forkant at studien tok jeg kontakt med administrerende direktør i CargoNet AS. Hun ble informert om hensikten med studien, og mitt ønske om å forske på egen virksomhet. Administrerende direktør ga sin tillatelse til at jeg kunne gjennomføre studien. Det ble understreket at taushetsbelagt informasjon ikke vil bli benyttet i denne oppgaven, og at respondentene vil holdes anonyme.

### 4.4. Datainnsamling

Det finnes hovedsakelig tre ulike måter å samle inn data på; primær-, sekundær- og tertiærdata (Blaikie, 2012). Med primærdata menes den dataen som forskeren selv innhenter, for eksempel gjennom intervjuer eller spørreundersøkelser. Sekundærdata er fellesbetegnelsen på data som er innhentet eller generert av andre, og omfatter blant annet at man benytter andres forskning i sine egne studier. Et viktig moment i den forbindelse er at dataen må være «rådata», altså at den ikke er tolket eller bearbeidet av andre, for at man skal kunne kalle det sekundærdata. Til slutt er det tertiærdata, som er data som er tolket av andre.

Denne studien baserer seg på primærdata, som jeg har innhentet gjennom dybdeintervjuer og deretter analysert og behandlet. Jeg har gjennom hele prosessen med datainnsamling forsøkt å være mest mulig åpen, og ikke lagt noen føringer eller restriksjoner på den dataen jeg har innhentet. På den måten har jeg gitt respondentene stor grad av frihet til å velge hva de ønsket å vektlegge under intervjuene, og dermed også hva slags informasjon jeg har fått ut av studien. Nettopp i forbindelse med denne typen datainnsamling så er det en vesentlig forskjell på kvantitative og kvalitative metoder. Ved bruk av kvalitative metoder så blir ikke informasjonen kategorisert før etter at datainnsamlingen er avsluttet, og jeg opplever at det har bidratt til en mer korrekt og virkelighetsnær forståelse og innsikt i den unike opplevelsen til alle respondentene. Dette er også noe av årsaken til at kvalitative metoder beskrives som fleksible, ved at det gjennom intervjuet oppstår en nærhet mellom forsker og forskningsobjekt siden dette foregår ansikt til ansikt (Jacobsen, 2005).

Likevel har de kvalitative metodene noen ulemper, først og fremst knyttet til tid- og ressursbruk (Jacobsen, 2005). For å få et representativt utvalg er man avhengig av å intervju et visst antall personer, og dette tar utvilsomt lenger tid enn eksempelvis kvantitative metoder hvor man kan sende det samme spørreskjemaet til et stort antall respondenter. I tillegg mener

Jacobsen (2005) at dataene fra intervjuer kan være vanskelige å tolke, på bakgrunn av at det vil fremkomme en rekke nyanser som gjør at forskeren risikerer å ubevisst sile ut informasjon. Det vil også kunne ses på som en ulempe at kvalitative metoder baserer seg på data fra et begrenset antall respondenter. I denne oppgaven valgte jeg 10 respondenter, og det er derfor viktig å være bevisst om disse vil være representative for hele CargoNet AS. Likevel er det grunn til å understreke at formålet med kvalitative metoder ikke er å generalisere, men snarere å få innsikt i den unike opplevelsen til de involverte respondentene (Jacobsen, 2005).

#### 4.4.1. Semi-strukturerte dybdeintervju

Som nevnt er det i denne oppgaven benyttet primærdata, altså data som jeg selv har samlet inn. Innenfor de kvalitative metodene er det tre ulike metoder for datainnsamling; observasjon, intervju og dokumentstudier (Jacobsen, 2005). Jeg var tidlig bevisst at jeg ønsket å gjennomføre intervjuer, fordi jeg anså det som den mest hensiktsmessige metoden for å få den informasjon jeg var ute etter. De andre metodene, observasjon og dokumentstudier, egnet seg etter mitt syn ikke like godt. Det ville eksempelvis vært svært krevende å skulle observere flere rekrutteringsprosesser for å samle inn data. Ikke bare er det enormt tid- og ressurskrevende, men det er ville også vært grunn til å stille spørsmål ved om de involverte ville opptrådt naturlig i en slik setting. I tillegg ville det vært krevende i forhold til de involverte kandidatene som ville vært i en reell rekrutteringsprosess. Dokumentstudier ville heller ikke, slik jeg ser det, egnet seg i særlig grad fordi det rett og slett er lite data å hente om selve rekrutteringsprosessene. Det ville vært mulig å fremskaffe informasjon om nåværende ansattgrupper og lignende, men antakelig begrenset informasjon om hvordan rekrutteringsprosessene har foregått. Selv om det finnes styringsdokumenter som sier noe om hvordan rekrutteringsprosesser *skal* foregå så sier ikke slike dokumenter noe om hvordan prosessene *faktisk* er.

Videre var noe av bakgrunnen for at jeg valgte å gjennomføre kvalitative intervjuer med en valgt gruppe respondenter at jeg ønsket å få frem nettopp den gode samtalen, dialogen og nærheten til forskningsobjektene. På den måten ville jeg også få god innsikt i deres personlige, unike opplevelse av de ulike temaene. Det var også viktig for meg at slike intervjuer ville gi rom for å diskutere temaer eller momenter som jeg ikke hadde tenkt på på forhånd. Denne typen informasjon ville jeg gått glipp av ved å benytte andre metoder. Det er kun respondentene selv som har innsikt i sine egne opplevelser, erfaringer og tanker og dermed er det viktig å gi dem rom til å dele disse tankene uten å låse dem til forhåndsdefinerte

temaer. Det er her det kvalitative intervjuets styrke kommer til syne; presisjonen i beskrivelsene og fortolkningen av hva det aktuelle innholdet betyr (Dalland, 2012).

Jeg gjennomførte semi-strukturerte intervjuer, som innebærer at jeg hadde valgt ut flere ulike temaer som jeg ønsket å informasjon om i forkant (Jacobsen, 2005). På den måten hadde jeg satt en ramme for datainnsamlingen. Under alle intervjuene ble det gitt informasjon om at de ville gjennomføres som åpne samtaler innenfor noe forhåndsdefinerte temaer. Likevel ble resultatet at noen av intervjuene ble litt mer spørsmålspreget enn andre, og det kan virke som at det skyldes respondentenes manglende erfaring eller erfaring på området. Samtidig sitter jeg igjen med en oppfattelse av at alle respondenter hadde en fin opplevelse av intervjuene, og at de spørsmålene som ble stilt opplevdes relevante.

Til grunn for intervjuene lå det en intervjuguide, som er vedlagt denne oppgaven. Hensikten med intervjuguiden var ikke å følge den slavisk, men å benytte den som en rettesnor gjennom intervjuene slik at jeg sikret at alle intervjuene fikk en noenlunde lik oppbygning. Den skulle også bidra til å sikre at alle temaer ble belyst i alle intervjuer. Alt i alt fungerte intervjuguiden godt, selv om det ble gjort enkelt mindre justeringer underveis. Hovedsakelig handlet dette om å flytte de åpne spørsmålene mot slutten, for å unngå at respondentene gikk for «bredt» ut i starten. Alle respondenter svarte på alle temaer, selv om det var noe ulikt hvor utfyllende svar de ga.

Siden mange av respondentene har travle dager ble intervjuene enten gjennomført på deres arbeidsted eller via Teams. Teams benyttes svært mye i det daglige arbeidet, og erfaringen er at Teams også fungerte godt under intervjuer. I starten av hvert intervju gjorde jeg de involverte kjent med studiens hensikt, problemstillingen og hvordan dataen skulle benyttes videre. De ble gjort kjent med at alle intervjuer ble tatt opp på lyd, men at det kun ville være jeg som hadde tilgang til dette og at filene slettes senest ved levering av oppgaven. Alle respondenter var positive til dette. Lengden på intervjuene varierte fra ca. 40 minutter til 70 minutter, avhengig av hvor mye den enkelte respondent svarte på det enkelte tema. Når intervjuene var ferdige så transkriberte jeg lydfilene, og det er viktig å understreke at både lydfilene og transkriberingen var utilgjengelig for alle andre enn meg. Alt dette vil slettes så snart oppgaven er levert.

#### 4.4.2. Valg av respondenter

I denne studien ønsket jeg å intervju 8-10 personer som har en rolle i rekrutteringsprosessene i CargoNet, enten det var rekrutterende ledere, HR-personell eller personer som nylig hadde blitt ansatt i selskapet. Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket å innhente informasjon fra personer som hadde førsthåndskunnskap om rekrutteringsprosessene. En slik måte å velge respondenter på er aktuell når man ønsker å belyse spesielle temaer, eller ønsker respondenter med en særskilt kunnskap eller kompetanse, og at man ikke nødvendigvis er ute etter representativitet i bredde (Jacobsen, 2005). Samtidig var det viktig for meg å finne et utvalgt respondenter som var så representative som mulig, tatt i betraktning de øvrige rammene, og derfor ønsket jeg respondenter fra flere nivåer selskapet og fra ulike avdelinger. Dette lyktes jeg med, og det ble valgt ut totalt 6 ledere fra nivå 2-4 i selskapet, i tillegg til 4 ansatte som enten har vært gjennom en rekrutteringsprosess ganske nylig eller på andre måter har kjennskap til rekrutteringsprosessene. De utvalgte representerte ulike avdelinger, hvor 1 respondent tilhørte støttestab, mens de øvrige respondentene er ansatt i andre avdelinger. Så langt det lot seg gjøre forsøkte jeg å ha et bredt utvalg når det gjaldt kjønn, alder, ansiennitet i selskapet og bakgrunn.

Som nevnt har jeg valgt å anonymisere respondentene, og hvor de jobber. I oppgaven er de beskrevet som «respondenten». Det fremkom ikke vesentlige forskjeller mellom kjønnene, men da det er en svært skjev kjønnsbalanse i selskapet har jeg valgt å ikke bruke slike benevnelser da det potensielt kan bidra til redusert anonymitet. Ansiennitet hadde en viss innvirkning på resultatene, så dette er i noen grad beskrevet, men jeg mener likevel det ikke vil være mulig å identifisere noen av respondentene.

#### 4.5. Ethiske utfordringer

Det kan være både utfordrende og krevende å forske på egen virksomhet, og det vil alltid være en risiko for at dette kan påvirke studien. Av den grunn var det nødvendig å gjøre en vurdering av denne oppgavens troverdighet, siden jeg selv er ansatt som leder i CargoNet AS.

Først og fremst er utfordringene med å forske på egen virksomhet knyttet til at jeg har kjennskap til flere av respondentene, og at de vil tilpasse sine svar eller holde tilbake informasjon. Selv om jeg har en lederstilling, har jeg ikke personalansvar for noen av respondentene, og jeg har ikke valgt respondenter som jeg har en nær relasjon til. De fleste

respondentene arbeider på arbeider steder enn meg selv, og da jeg har jobbet i selskapet kun 1,5 år har jeg ikke lang historikk med noen av respondentene. Under intervjuene var det heller ingen av respondentene som ga uttrykk for at de var tilbakeholdne med informasjon, tilpasset svarene sine eller var ubekvemme med at jeg intervjuet dem om temaene.

Selv om det utvilsomt er ulemper med å forske på egen virksomhet så mener jeg at det også er flere fordeler. Blant annet kunne jeg med min egne erfaring, kunnskap og kompetanse spisse problemstillingen og intervjuguiden mot de temaene som jeg mener det er svært viktig å belyse. Samtidig var jeg også i en posisjon hvor jeg kunne velge respondenter som hadde den bakgrunnen som var nødvendig for å kunne få et godt datagrunnlag. Jeg har vært veldig bevisst at dette ville kunne ført til at studien ble skjøvet i retning av mine egne, personlige synspunkter, men jeg har hele veien vært svært fokusert på å ha en nøytral holdning under intervjuene. Min egen bakgrunn kunne potensielt også satt meg i en situasjon hvor jeg feiltolker respondentenes svar, på grunn av forutinntatthet eller andre erfaringer og opplevelse. For å redusere sannsynligheten for dette tilstrebet jeg å be om utfyllende svar ved usikkerhet, stilte oppfølgings spørsmål og brukte veldig ofte uttrykk som "*har jeg forstått deg riktig....*" og "*mener du da at.....*". Dermed mener jeg at jeg i liten grad har mistolket eller oppfattet respondentenes svar feil.

#### 4.6. Validitet og reliabilitet

En studie, slik som denne, må kunne gi troverdig kunnskap, og derfor er det viktig at det settes krav til validitet og reliabilitet (Hellevik, Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap, 2009). Med validitet menes relevans og gyldighet, altså at man har undersøkt det man virkelig vil undersøke og ikke noe annet, mens reliabilitet handler om pålitelighet, altså om studien er korrekt utført (Thurén, 2012). I studier som benytter kvalitative metoder handler validitet om en kvalitetssikring knyttet til både problemstillingen og det fenomenet forskeren har til hensikt å undersøke. Det innebærer altså at man reflekterer rundt fremgangsmåtene og metodene som er benyttet for å innhente kunnskap om disse prosessene (Guldvik, 2002).

En utfordring ved gjennomføring av intervjuer er å stille de rette spørsmålene, for å få svar på det en ønsker å undersøke. I tillegg er det krevende å sikre at respondentene er pålitelige, eller om de av ulike årsaker justerer svarene sine eller holder tilbake informasjon. Det er også en



risiko for at den som intervjuer mistolker noen av svarene som respondentene gir, og dermed ender opp med å samle inn feil data (Hellevik, 2009). Samtidig er det nettopp respondentenes unike opplevelse og personlige synspunkter man er ute etter, så det finnes ikke et «fasitsvar» i denne sammenhengen. Det er derfor grunnlag for å hevde at respondentene er å anse som pålitelige.

Forskningen som gjøres skal være sporbar, og det er nettopp dette som ligger i begrepet «pålitelighet». Enkelt fortalt innebærer dette at dersom en annen student eller forsker gjennomfører den samme studien så vil vedkommende få det samme resultatet. Underveis i studien har jeg ført en enkel logg for å holde kontroll på, og ha en god struktur, på intervjuene og oppgaven i stort. I tillegg har jeg tatt vare på notatene og lydfilene fra intervjuene, men dette vil som nevnt tidligere bli slettet så snart oppgaven er ferdig. I mellomtiden er det kun jeg som har tilgang til disse filene.

#### 4.7.Oppsummering

Dette kapittelet har redegjort for min forskningsstrategi, samt hvilke metoder jeg valgte å benytte for å svare på problemstillingen. Inkludert i dette er også en redegjørelse for både datainnsamling og datakilder, og en beskrivelse av hvordan jeg gikk frem for å velge respondenter til studien. Studiens validitet og reliabilitet er også drøftet.

I denne oppgaven har jeg benyttet kvalitative metoder, hvor formålet er å få innsikt i respondentenes unike opplevelse og erfaring innen forskningstemaet. Det har med andre ord ikke vært et mål i seg selv at resultatet skulle være generaliserbart. Metoden som er benyttet for datainnsamling er semi-strukturerte dybdeintervjuer av 10 respondenter fra ulike nivåer og avdelinger i CargoNet. Alle respondenter har fått stor frihet til å velge hva som skulle vektlegges innenfor temaene. Forskningsobjektet i studien er CargoNet AS, hvor jeg selv er ansatt som leder. Det har dermed vært nødvendig å diskutere fordeler og ulemper knyttet til å forske på egen virksomhet. Det vil være en risiko for at min bakgrunn, stilling og kjennskap til virksomheten kan ha bidratt til å påvirke resultatet. Samtidig har jeg forsøkt å være nøytral, og det er ingen forskning som kan være fullstendig nøytral og objektiv. Min konklusjon var at fordelene med å forske på egen virksomhet veide tyngre enn ulempene. Det innebærer blant annet muligheten til å formulere en spisset problemstilling, og skrive en oppgave som er relevant for CargoNet. Kjennskapet til virksomheten bidrar også til å gi meg som forsker

troverdighet. Underveis har det likevel vært stort fokus på at mine personlige synspunkter og erfaring ikke skulle styre oppgaven.

## 5. Analyse

---

Som nevnt tidligere har datagrunnlaget i denne oppgaven blitt samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer. Dette er intervjuer som går i dybden, og belyser et bredt spekter av forhold knyttet til rekrutteringsprosessene. Det medfører at jeg vil presentere dette systematisk, og med fokus på helheten i intervjuene. Der hvor det er naturlig vil jeg også trekke frem enkelte utsagn og kommentarer fra respondentene for å belyse dere unike opplevelse og meninger. Jeg vil ikke fremlegge statistikk og prosentvise svar da den typen kvalitative data som jeg har samlet inn ikke er egnet for å presentere slik.

I teorikapittelet presenterte jeg ulike teori basert på hoveddelene av rekrutteringsprosessen; planleggingsfasen, søkefasen, utvelgelsesfasen og oppfølgingsfasen. Det ble i tillegg presentert noe teori knyttet til etikk og rettferdig seleksjon som også vil presenteres separat. Noen funn og kommentarer vil kunne være relevante for flere av hovedområdene. I slike tilfeller er de ført opp under det temaet jeg anser som mest passende.

### 5.1. Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i CargoNet?

#### 5.1.1. Planleggingsfasen

Innledningsvis ble respondentene gjort kort kjent med hva en kompetanseplan og jobbanalyse er, hvordan de kan gjennomføres og hva som er hensikten med dem. Formålet med dette var å gi alle respondentene et grunnlag for å svare på spørsmålene, selv om de ikke var kjent med begrepene fra før. Ingen av respondentene var kjent med om CargoNet har en tydelig kompetansestrategi, og ingen av dem var heller kjent med om det foreligger planer for hvilken kompetanse selskapet trenger på kort og lang sikt. En av respondentene beskrev det slik:

*«Så vidt jeg vet er det ikke noe overordnet plan for dette, og rekruttering skjer litt «ad hoc». Altså, vi ser et akutt behov for ressurser og må rekruttere så raskt som mulig. Det ligger ingen stor plan i bunnen, og det har det aldri gjort på mine år i CargoNet. Vi er svært dårlige på å planlegge på lang sikt, også når det gjelder rekruttering, men så vil jeg si at vi er desto bedre på fortløpende «brannslukking»»*

Deretter ble respondentene spurt om sin kjennskap til jobbanalyser, og i hvilken grad dette blir benyttet i rekrutteringsprosessene i CargoNet. Det var et relativt stort sprik i svarene til respondentene allerede her, og det syntes å være et skille mellom de lederne som har hatt en formell utdanning eller kurs innen ledelse og de som ikke har hatt det. Samtidig var virket det også være et skille mellom avdelingene når det gjelder kjennskap til, og bruken av, jobbanalyser. Alle de lederne som ikke har formell utdanning eller kurs innen ledelse svarte at de ikke var kjent med hva en jobbanalyse egentlig er, og hvordan disse kan benyttes i en rekrutteringsprosess. En av respondentene uttalte at hen aldri hadde hørt om jobbanalyse, at det hørtes teoretisk og upraktisk ut og at hen selv vet best hva som trengs i en stilling. Det var også en tydelig linje her når det gjaldt formalkompetansen til lederne. De lederne som ikke hadde noen form for formell utdanning eller kursing innen ledelse var på nivå 3 og 4, og i stor grad ledere som kan betegnes som førstelinjeledere. Ledere på nivå 2, samt de lederne som er leder for andre ledere, hadde som minimum en del kurs innen ledelse.

Av de lederne som har en eller annen form for lederutdanning eller -kurs så var tonen noe annerledes. Et flertall av disse lederne svarte at de hadde en forståelse av hva jobbanalyser er, og hva formålet med dem er. Likevel var det en gjennomgående tone at jobbanalyser ikke blir mye brukt, særlig ikke hvis det skal rekrutteres til stillinger som allerede finnes. Ved opprettelse av nye stillinger er det derimot mer vanlig å gjennomføre jobbanalyser:

*«Vi er nok ikke gode nok på å gjennomføre jobbanalyser, selv om jeg absolutt ser fordelene med dette. Jeg tror det handler litt om at vi kanskje ikke har tydelige nok prosesser på området, og at vi hele tiden ønsket å være så effektive som mulig. Så må jeg jo si at jeg synes vi er flinke til å gjøre dette når det opprettes nye stillinger, hvertfall hvis det er lederstillinger.»*

Det syntes også å være signifikante forskjeller mellom de ulike avdelingene. I støttestabene var kjennskapen til jobbanalyser god, og det syntes å være mer fokus på å gjennomføre jobbanalyser i ansettelsesprosesser. Jobbanalysene som ble gjennomført er noen ganger av det enkle slaget, men dette var bevisste valg:

*«Det er jo viktig å gjennomføre gode jobbanalyser for å vite hva man egentlig er på jakt etter. Nå er det ikke så ofte vi rekrutterer, men de gangene det gjøres så er det viktig å gjøre et godt forarbeid. Som et minimum så benytter vi alltid eksisterende*

*informasjon, for eksempel funksjonsbeskrivelser, tidligere stillingsannonser osv. Vi kunne nok gjort mer, men det oppleves litt vanskelig når det ikke er tydelige prosesser på dette.»*

Nettopp dette momentet med prosessbeskrivelser og prosedyrer ble trukket frem av et flertall av respondentene. 7 av respondentene trakk på eget initiativ frem at de savner tydelige og enkle prosedyrer for hvordan rekrutteringsprosesser kan gjennomføres på en god måte. 5 av respondentene mente at nettopp mangelfulle prosedyrer er hovedårsaken til at det ikke gjennomføres jobbanalyser i så stor grad, og på den måten, som det burde.

Når det ble snakket om prosedyrer for rekruttering så fremhevet også 2 av respondentene at de synes det har skjedd mye positivt på området etter at CargoNet tok i bruk et nytt HR-system i januar 2023. Selv om dette ikke påvirker selve rekrutteringsprosessen så ønsket respondentene å fremheve at det som omhandler onboarding har blitt mye bedre. Med det mente de 2 respondentene at det hadde blitt lettere å vite hva de må gjøre, og hvordan det skal gjøres. I stedet for å sende mailer og ringe mange så kan alt gjøres i ett system. På spørsmål om hvordan respondentene stilte seg til å benytte jobbanalyser i fremtiden, og hvorvidt dette var et godt verktøy for å lykkes i rekrutteringsprosessen så var utvalget delt. For de som er ansatt i, eller leder for, operative funksjoner slik som lokførere og terminalarbeidere så var det en gjennomgående oppfatning om at jobbanalyser anses som unødvendig for slike stillinger. Samtidig fortalte 3 av respondentene at det har vært flere feilansettelser de siste årene i nettopp slike stillinger.

### *5.1.2. Søkefasen*

Når intervjuet dreide over til å handle om søkefasen så ble respondentene stilt spørsmål som omhandlet hvor stillinger lyses ut, og hvilke kanaler som benyttes. På dette punktet var respondentene ganske samstemte, og 8 av respondentene svarte at stillinger som hovedregel alltid blir lyst ut eksternt og at unntaket er hvis det er snakk om tilleggsfunksjoner, kortere vikariater eller lignende. De øvrige respondentene hadde ingen oppfatning om dette, siden de ikke selv har deltatt i rekrutteringsprosesser, annet enn da de selv var jobbsøker.

Respondentene hadde en klar oppfatning om at det er en policy for selskapet at alle stillinger som hovedregel skal lyses ut eksternt, og at det handler om at et ønske om å gi alle lik mulighet til å søke på stillingen:

*«Så vidt jeg vet så skal stillinger som regel alltid lyses ut eksternt, og det tror jeg også de fleste blir. For et selskap som skal vokse så er det jo uansett umulig å bare rekruttere internt. Det er jo også mest rettferdig å lyse ut eksternt, sånn at alle kan ha mulighet til å søke».*

Denne oppfatningen ble også støttet av de respondentene som ikke selv har deltatt i rekrutteringsprosesser, utover når de selv ble ansatt. Disse respondentene opplyste at de selv har observert at CargoNet lyser ut mange stillinger eksternt, og at det også var avgjørende for at de endte opp med å få jobb i selskapet. Respondentene ble spurt om det å rekruttere eksternt ville kunne ha noen negative effekter, og om de opplevde av det var noen ulemper med denne praksisen. På dette spørsmålet var samtlige respondenter enige om at prinsippet om å lyse ut stillinger eksternt er fornuftig, og at det er utelukkende positivt. 3 av respondentene poengterte imidlertid at selv om de anser ekstern utlysning som positivt så var det viktig å ikke la dette gå utover eventuelle interne kandidater. De opplevde at CargoNet i all hovedsak er flinke til å informere internt og gi interne kandidater mulighet til å søke på nye stillinger, og at de blir stadig bedre fokus på å legge til rette for å gi ansatte karrieremuligheter. På spørsmål svarte 4 av respondentene at CargoNet tradisjonelt har foretrukket interne kandidater, selv om de ikke alltid har vært best kvalifisert, men at dette nå har bedret seg:

*«Da jeg begynte i CargoNet var det en uskrevet regel om at stillinger, hvertfall på ledernivå, skulle gis til interne søkere. De var sjelden de best kvalifiserte, men det var nok mye press fra flere hold i selskapet om at interne søkere skulle prioriteres som en slags karrierevei. Etter mitt syn har det ført til lite fornyelse, og mange ledere som egentlig ikke er egnet til å være ledere. Heldigvis har dette blitt mye bedre de siste årene, og nå opplever jeg at det er fokus på hvilken kandidat som er best.»*

Ved valg av kanaler for å lyse ut stillinger så var det en felles oppfatning blant respondentene at stillinger lyses ut på intranett, på vy.no og på Finn.no. 9 av respondentene nevnte disse tre sidene selv, og mente at dette var den vanlige måten å lyse ut stillinger på. Respondentene mente at det i utgangspunktet ikke var andre måter utlysning ble gjort på, men 3 av respondentene som er leder på nivå 2 og 3 poengterte at det innimellom er unntak fra denne «hovedregelen»:

*«Hvis det er snakk om å rekruttere en toppleder, eller hvis det er en stilling som har vært forsøkt lyst ut flere ganger uten å få ansatt noen, så benyttes ofte et eksternt rekrutteringsbyrå. Stillingen lyses som regel fortsatt ut i de vanlige kanalene, men i tillegg jobber rekrutteringsbyrået med egne metoder og kartlegging av kandidater.»*

Samtidig viste disse 3 respondentene til at de ofte syns at det er de interne rekrutteringsprosessene som har fungert best, og at det å benytte et eksternt firma ikke er ensbetydende med suksess. Når det gjaldt andre kanaler så ble blant annet sosiale medier trukket frem av flere respondenter. 6 av respondentene viste til at CargoNet har en profil på LinkedIn, men at denne ikke benyttes i særlig grad. 4 av respondentene var svært tydelige på at de mener at selskapet med fordel kan legge mer arbeid i dette, og bruke denne plattformen på en mer gjennomført måte. Samtidig viste disse respondentene til at flere ansatte i selskapet, på alle nivåer, bruker sine personlige LinkedIn-profiler til å fremheve både selskapet, bransjen og konkrete stillinger. Øvrige kanaler blir ikke benyttet, med unntak av at enkelte førstelinjeledere en sjelden gang har deltatt på utdanningsmesser:

### *5.1.3. Utvelgelsesfasen*

Den neste delen av intervjuene handlet om utvelgelsesfasen, og respondentene ble kort gjort kjent med hva som menes med dette begrepet for å få en felles forståelse. Antall søkere til stillinger i CargoNet varierer veldig, og det er store forskjeller på de ulike stillingene og hvor de er plassert geografisk. Et flertall av respondentene mente at det generelt var gode søkertall til operative stillinger på terminalene, men at det er noe mer utfordringer med å få nok søkere i nord. Det gjelder også for lokførere, hvor det i all hovedsak er gode søkertall på sør- og østlandet. Samtidig poengterte 4 av respondentene at det er store variasjoner, og at de tidvis opplever at det er vanskelig å rekruttere også på sør- og østlandet:

*«Overordnet så har vi jo gode søkertall, men det har vært perioder hvor det har vært vanskelig å få tak i kvalifisert personell. Noe av dette skyldes at Lokførerskolen ikke har utdannet nok lokførere, men det skyldes også at det generelt har vært et vanskelig jobbmarked de siste årene. I tillegg tror jeg ikke CargoNet har vært gode nok på å «selge seg inn» hos aktuelle kandidater.»*

Disse respondentene la også stor vekt på at det ikke er gode nok planer for rekruttering i CargoNet, og at prosessene derfor gis dårlige forutsetninger. Dette bidrar til dårlig

rekrutteringsprosesser, men også utfordringer knyttet til intern opplæring som alle nyansatte må gjennom. På direkte spørsmål svarte 6 av respondentene at CargoNet med fordel kunne hatt bedre planer for rekruttering, og et slags årshjul for dette, som et ledd i å sikre flere kvalifiserte søkere og bedre onboarding.

Samtidig påpekte 3 av respondentene at de opplevde relativt gode søkertall til administrative stillinger, men at det er få kvalifiserte kandidater. Ofte må rekrutterende leder velge mellom formalkompetanse og erfaring. I den forbindelse trakk disse respondentene også frem at de mener at CargoNet selv har delvis skyld i at få kvalifiserte personer søker. Det ble nevnt flere ganger at CargoNet ikke er synlig nok ute i markedet, og at det er svært få som kjenner til selskapet uten å selv jobbe i jernbanesektoren i dag. I tillegg ble betingelser trukket fram som et viktig poeng. 2 av respondentene mente at selv om lønn i seg selv ikke er drivkraften for aktuelle kandidater så er det en viktig faktor. Respondentene mente at jernbanesektoren i stort, herunder også CargoNet, ikke gir gode nok betingelser til høyt kvalifiserte og attraktive kandidater.

Kandidatene var delt i synet på hvordan utvelgelsesprosessen foregår. 3 av respondentene som selv er leder for operativt personell fortalte at de i hovedsak velger kandidater til intervju basert på CV, og personlige kjennskap til kandidatene eller tidligere kollegaer. Disse lederne la ikke skjul på at de foretrekker kandidater som har lignende bakgrunn som dem selv, eller som har blitt anbefalt av nåværende kollegaer, og at de ofte har bestemt seg allerede før intervjuet:

*«Jeg vet hva jeg ser etter, og når jeg finner det så er valget ofte lett. De som er aktuelle kalles inn til intervju, men jeg må innrømme at for noen så er intervjuet bare en formalitet. Jeg har sjelden en fast plan for dette. Det viktigste er at vi kommer godt overens, og at jeg får et godt førsteinntrykk.»*

Videre fortalte disse respondentene at intervjuene ble gjennomført alene, at det varierte om de tok det på telefon, teams eller fysisk og at de legger mye vekt på førsteinntrykket. De forklarte også at de sjelden hadde en plan for intervjuet, og at det derfor kunne variere om intervjuet varte i 5 minutter eller 1 time.

Denne oppfatningen ble støttet av de 3 respondentene som nylig er ansatt som medarbeidere i operative stillinger. De var enige om at intervjuet de var på ikke fremstod som veldig planlagt, og at det nok var mest fokus på den personlige kontakten. Alle tre syns imidlertid det var hyggelig, og de hadde en fin opplevelse under intervjuet. 2 av respondentene kommenterte likevel at de syns det var merkelig at den aktuelle lederen intervjuet dem alene, uten noen støtte fra en HR-avdeling eller at deres leder igjen var involvert. Respondentene var ikke kjent med hvordan prosessen rundt selve utvelgelsen foregikk, men var samstemte i at de fikk en følelse av at avgjørelsen ble tatt fort.

De 3 nevnte respondentene fortalte også at de hadde blitt forberedt på å gjennomføre ulike personlighets- og evnetester, og at de på et tidspunkt fikk tilsendt linker til dette fra en konsulent i HR-avdelingen. 2 av respondentene fikk imidlertid tilbud om stilling før de hadde tatt testene, og den aktuelle lederen hadde fortalt at han ikke syns det var noe poeng å bruke tid på slik tester. Begge respondentene syns dette var veldig rart, men samtidig var de glade for å få jobb og tenkte ikke mer på det:

*«Selv om vi har relativt operative og «standard» jobber så hadde jeg nok trodd at selve seleksjonen skulle være mer omfattende og strukturert. Jeg klager ikke, for jeg fikk jo jobben, men det hadde jo vært fint å ha en skikkelig prosess og vite at jeg totalt sett var den beste... og ikke bare den som sjefen hadde sett seg ut på forhånd.»*

For lederstillinger og administrative stillinger er det imidlertid en noe mer omfattende og strukturert prosess, noe et flertall av respondentene var enige om. 7 av respondentene, herunder alle lederne og medarbeider i støttestab, var omforent om at det er en tydelig struktur på hvordan utvelgelse skal foregå for lederstillinger og administrative stillinger. Ved denne typen stillinger er HR-avdelingen tyngre inne, og er en del av prosessen fra start av for å støtte rekrutterende leder gjennom hele løpet:

*«Jeg opplever at rekruttering av ledere og administrative ansatte veldig ryddig og strukturert nå. Det føles veldig trygt å ha med en dyktig fagperson fra HR-avdelingen, som «drar» oss gjennom hele prosessen. Da har vi strukturerte gjennomganger av søknader og CV, på bakgrunn av det vi har søkt etter, skikkelig intervjuer, ulike tester og referansesjekk. Det går fort og effektiv også!»*



Denne opplevelsen var lik hos de øvrige lederne, som alle mente at de har fått svært god støtte av en dedikert HR-rådgiver de siste årene. Respondentene fortalte om en stor endring de siste 2-3 årene, hvor de opplevde at det hadde blitt mer struktur på rekrutteringen. En av respondentene beskrev det slik:

På direkte spørsmål beskrev de nevnte respondentene utvelgelsesprosessen for ledere og administrative stillinger slik:

1. Gjennomgang av søknad og CV basert på utlysningen
2. Førstgangsintervju
3. Andregangsintervju – tilbakelesing av resultater fra relevante personlighets- og evnetester. Testene velges ut fra de kvalifikasjoner som ble fastsatt i utlysningen.
4. Finaleintervju med ulike case-oppgaver – leders leder deltar. Respondentene fortalte at dette internt er omtalt som «bestefars/bestemors-prinsippet». Hensikten er å sikre at flere vurderer den sammen kandidaten.
5. Referansesjekk – 3 referanser, fortrinnsvis ikke eldre enn 2-3 år.
6. Tilbud om stilling

De 7 respondentene var svært tydelige på at de synes denne prosessen fungerer godt, og at det går fort selv om det er flere trinn enn de gjorde tidligere.

Angående hva som veide tyngst ved ansettelse så svarte 6 av respondentene at det aller viktigste var kandidatens kompetanse, men at personlighet også var en svært viktig faktor. 3 av respondentene mente at personlighet var det aller viktigste. Fordeling her var ganske lik som ved beskrivelse av utvelgelsesprosessen; de lederne som mente at de kunne selv kunne plukke ut ansatte til operative stillinger nesten uten noen form for utvelgelsesmetode var de samme lederne som la mest vekt på personlighet. 5 av respondentene pekte på at for operative stillinger så beskrives kompetanse gjerne som at kandidaten har korrekt sertifikat eller førerbevis, mens for ledere og administrative så handler det mer om utdanning, resultater fra tidligere stillinger, evne til å skape forbedring og lignende. 3 av respondentene mente at det ble stilt høyere krav til kompetanse for sistnevnte stillinger fordi det er stillinger som krever mer selvstendighet og struktur.

Kun 2 av respondentene svarte at «de fleste kan bli gode ledere», men det fremkom samtidig at det var relativt nytt at det ble stilt større krav til ledere. 4 av respondentene forklarte at de tidligere tenkte at alle kunne bli gode ledere hvis de var dyktige fagpersoner, men at de nå har innsett og fått forklart at ledelse i seg selv er et fag som ikke alle mestrer. Samtidig fremkom

det at det blant respondentene var 4 personer som mente at menn vil bli foretrukket i operative stillinger, og at det normalt er ønskelig med litt erfarne personer. For administrative stillinger var det ikke noe tydelig standpunkt knyttet til kjønn, men det var derimot en oppfatning blant 5 av respondentene at eldre søkere ofte er å foretrekke. Spesielt når det gjaldt rekruttering av ledere var respondentene tydelige på at de må ha en viss alder, og at unge ledere ikke har den nødvendige «tyngden». Likevel var det en tydelig uenighet blant respondentene, hvor 3 av dem mente at CargoNet med stor suksess har ansatte flere yngre medarbeidere og ledere de siste årene:

*«Jeg tror det er balansen som er viktig, og vi trenger både de med lang erfaring og de som er yngre og tenker nytt. Også tror jeg ikke alder i seg selv har noe å si. Det som betyr noe er kunnskap, kompetanse, erfaring og personlighet. I mitt hode kan en 30-åring være en mye bedre og tyngre leder enn en som er dobbelt så gammel. Og motsatt selvfølgelig, men poenget er at det ikke er alder som avgjør. Jeg tror CargoNet har gjort lurt i å ansett flere yngre, eksterne.»*

#### 5.1.4. Oppfølgingsfasen

Når det gjaldt oppfølging etter ansettelse så var det gjennomgående at respondentene hadde mindre å prate om. Det syntes ikke å være noen fast prosedyre for oppfølging av nyansatte, selv om 4 av respondentene forklarte at det var blitt noe mer struktur på dette etter innføringen av nytt HR-system:

*«Før gjorde vi egentlig ikke så mye etter at folk hadde begynt. Vi prøve såklart å følge opp, men det var lite struktur. Etter at vi fikk nytt HR-system i januar 2023 er det heldigvis litt mer struktur, hvertfall ved at statusamtaler skal bekreftes i systemet. Men det er likevel ikke god nok oppfølging.»*

Dette ble også støttet av de respondentene som er ansatt i selskapet relativt nylig. 2 av dem forklarte at det ikke hadde vært noe oppfølging etter at de begynte, og at det heller ikke har vært noe fokus på karrieremuligheter. 1 av respondentene svarte midlertid at vedkommendes leder hadde tatt eget initiativ til å ha ukentlige samtaler, tett oppfølging og fokus på videre utvikling og fremtidig karriere. Respondentene opplevde dette som svært positivt og profesjonelt, selv om det var liten tvil om at dette skyldes en engasjert leder og ikke et godt system i selskapet.

Respondentene beskrev turnoveren som relativt lav i CargoNet, uten at de hadde konkrete tall å vise til. 4 av respondentene mente at turnoveren var høyere enn tidligere, men at det skyldes mer endringer i samfunnet enn problemer i CargoNet, ved at folk generelt skifter arbeid oftere nå enn tidligere. Når det gjaldt den opplæringen, og den første tiden etter ansettelse var det bred enighet blant respondentene om at det ikke finnes noen felles opplæringsplan. Selv om det er enkelt ledere, spesielt for administrative ansatte, som har etablert dette på eget initiativ så opplever de fleste respondentene at dette er et område med stort forbedringspotensial:

*«Vi har vel egentlig ikke så mye felles opplæringsprogram. Selvfølgelig har vi noe felles når det gjelder det som er lovpålagt opplæring, eller interne regler, men veldig lite når det gjelder det sosiale, organisasjonsmessige eller knyttet mer til administrative rutiner. Vi er liksom gode på jernbanefag og -regler, men ikke så gode på det menneskelige».*

Selv om det ikke er mange muligheter så opplever 4 av respondentene at det finnes utviklingsmuligheter for alle ansatte, men at det ikke fremheves nok. To av respondentene mente at CargoNet burde være tydeligere på hvilke muligheter som finnes, og legger mer til rette for utvikling for den enkelte ansatte. Det handlet altså ikke om manglende muligheter, men om tydeliggjøring av hvilke muligheter som finnes og hvordan ansatte skal kunne oppnå dette.

Hva gjelder lønn så var det en felles forståelse blant alle respondentene at CargoNet i stort har en god lønnspolitikk. Samtidig var det noen interne forskjeller. Blant annet mente 3 av respondentene av lønn og betingelser for de operative ansatte er gode, selv om enkelte konkurrenter tilbyr noe bedre lønn. For ledere og en del administrative ansatte ble lønnen beskrevet som lite konkurransedyktig, spesielt sett opp mot andre sammenlignbare bransjer. To av respondentene var derfor tydelige på at de frykter at de beste ansatte og ledere vil la seg friste av bedre betingelser andre steder.

### 5.2.1 hvilken grad har CargoNet rettferdige seleksjonsprosesser?

Spørsmålet om rettferdig seleksjon og etiske problemstillinger i rekrutteringsprosessen ble et tema i samtlige intervjuer. I de fleste intervjuene var det respondentene selv som brakte dette på banen før jeg fikk stilt spørsmålene. Temaet var viktig for flere, men gruppen var delt knyttet til om CargoNet har rettferdige seleksjonsprosesser.

5 av respondentene mente at CargoNet har rettferdige seleksjonsprosesser, blant annet fordi stillinger lyses ut eksternt og at det er kvalifikasjoner som betyr noe og ikke kjønn, alder, legning, religion eller andre faktorer. Samtidig hadde flere av disse respondentene også forklart at de ville foretrekke godt voksne, mannlige søkere til særlig operative stillinger. Dette forklarte en av dem på følgende måte:

*«Jeg mener bestemt at vi har rettferdige seleksjonsprosesser. At vi ser at en viss gruppe personer er å foretrekke handler mer om erfaring og kunnskap om hva som kreves i dette yrket. Etter mitt syn handler dette mer om seleksjon basert på egnethet, enn at man på noen måte diskriminerer eller gir noen et fortrinn.»*

4 andre respondenter mente imidlertid at ikke alle seleksjonsprosesser kunne beskrives som rettferdige. Disse respondentene mente at de rekrutteringsprosessene hvor HR tungt inne, samt at leders leder er med i vurderingen, er mer rettferdige fordi de gir mindre rom for personlige preferanser og legger mer vekt på erfaring og kompetanse. Det ble i tillegg påpekt at det i større grad er fokus på det faglige, og de kriteriene det faktisk er søkt etter, når rekrutterende leder har bistand av fagpersoner innen HR/rekruttering:

*«Jeg tror vi har godt av å bli utfordret litt av både HR og egne ledere. Det er jo alltid lett å velge kandidater som er lik meg selv, eller som har en tradisjonell bakgrunn, men det bidrar ikke akkurat til økt mangfold. Det kunne med fordel blitt stilt enda tydeligere krav til mangfold blant våre ansatte, for å ansvarlig gjøre lederne mer.»*

To av respondentene forklarte at noe av årsaken til lite mangfold, og kanskje litt lite rettferdige seleksjonsprosesser handler om at selve rekrutteringsprosessene ikke er strukturert nok. I den forbindelse ble jobbanalysen, eller mangel på sådan, trukket frem som et eksempel:

*«Hadde vi hatt en konkret liste med hva vi søkte etter, og hvilke krav kandidatene MÅ oppfylle, så ville det jo vært relativt lett å gjøre rettferdige prosesser. Utfordringen er at dette ofte ikke er så tydelig, og dermed kommer alle de personlige vurderingene og refleksjonen inn i bildet. Da er det selvfølgelig lett å velge noen som er lik deg selv, som har like synspunkter og som ikke vil skille seg ut i en relativt homogen masse.»*

### 5.3. Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av rekrutterers organisatoriske nivå?

Spørsmålet om hvorvidt det er forskjell på rekrutteringen på de ulike nivåene er allerede beskrevet i de empiriske funnene knyttet til kjennetegn ved rekrutteringsprosessene. De overordnede funnene omkring dette temaet er følgende:

For operative stillinger, som lokførere og terminalarbeidere, er det lite struktur på prosessene. Ledere gjennomfører ofte slike rekrutteringsprosesser på egenhånd, og utvelgelse skjer i stor grad basert på personlige preferanser og det brukes mindre tid på strukturerte utvelgelsesprosesser. Intervjuene som gjennomføres er åpne, og er i hovedsak mer å regne som en fri dialog. For ledere og administrativt ansatte så er det overordnet mer struktur på prosessene. Personell fra HR er i større grad inne i disse prosessene, og sørger for at alle trinnene gjennomføres, spesielt knyttet til utvelgelse. Som regel er leders leder med på finalintervju, og utvelgelse skjer basert på de kriteriene som er fastsatt i utlysningsteksten.

For øvrig er prosessene å anse som like, og det er generelt lite bruk av jobbanalyser, samt mangelfull oppfølging etter at en person er ansatt.

## 6. Drøfting

---

Hittil i oppgaven har jeg presentert et teoretisk rammeverk, og redegjort for de metodene jeg benyttet for å samle inn data. De empiriske funnene fra undersøkelsene er i tillegg presentert og kategorisert. I dette kapittelet skal jeg se disse funnene fra undersøkelsene i lys av den tidligere presenterte teorien. Formålet med dette er å svare på oppgavens problemstilling. På samme måte som tidligere har jeg valgt å dele inn dette kapittelet ut fra de ulike forskningsspørsmålene. Enkelte temaer passet inn under flere av forskningsspørsmålene, men i slike tilfeller har jeg valgt den plasseringen jeg finner mest naturlig.

## 6.1. Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i CargoNet?

### 6.1.1. Planleggingsfasen

De ulike definisjonene av rekruttering beskriver dette som en prosess hvor formålet er å tiltrekke seg kandidater med rett kompetanse og egnethet, basert på selskapets kompetansestrategi. Dette fremkommer blant annet i Egerdals (2017, s. 282) definisjon:

*«Rekruttering handler om å posisjonere organisasjonen i markedet, for å kunne tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet, for å oppfylle organisasjonens behov for ressurser»*

Undersøkelsene viste imidlertid at respondentene ikke opplevde at rekrutteringsprosessene var så strategiske og målrettede. Mangel på kompetansestrategi, eller manglende kjennskap til denne, ble blant annet nevnt av samtlige respondenter. Ingen av respondentene kjente til om CargoNet har en tydelig plan for å sikre rett kompetanse på kort og lang sikt, og det kan tyde på at noe av selve fundamentet for rekrutteringen svikter. Rekrutteringen skjer ofte raskt, og på bakgrunn av et kortsiktig behov. Dette er til dels i strid med både Mikkelsen og Laudals (2019) tanker om at rekruttering er en del av en kompetansestrategi. Dette er synspunkter som også støttes av Lai (2004), men som får begrenset mening for CargoNet så lenge en slik overordnet plan eller strategi ikke er på plass, eller kjent.

Samtidig har Vygruppen definert en rekke forventinger og krav til rekrutteringsarbeidet i sin årsrapport, og dette kan til dels beskrives som en overordnet kompetansestrategi. Man kan derfor si at utfordringene til dels handler om at respondentene ikke er godt nok kjent med de overordnede føringene fra Vygruppen, men at det også synes å være mangler knyttet til en mer konkret kompetanseplan for CargoNet. Nettopp det at rekrutteringen ofte skjer «ad hoc», altså på bakgrunn av et akutt behov for ressurser, gjør at de første delene av rekrutteringsprosessen blir undervurdert. Mikkelsen og Laudal (2019) poengterer at rekrutteringsprosessen består av en rekke ulike faser, og potensielt kan være svært kompleks. Samtidig understreker de at hver enkelt rekrutteringsprosess må tilpasses den gitte situasjonen på bakgrunn av en kost-nytte vurdering. I bunnen må det likevel alltid være en jobbanalyse, som sier noe om hvem som skal ansettes for å dekke behovene. Dette støttes av Skorstad (2020) som understreker at en god jobbanalyse vil bidra til å definere eksplisitte krav til

stillingen og kandidatene, og dermed øke sannsynligheten for en vellykket rekruttering. Dette synes også å være noe mangelfullt i CargoNet, spesielt for stillinger som betegnes som «operative», hvor flere førstelinjeledere uttalte at de aldri hadde hørt om jobbanalyser og at de mente at de selv visste hva som krevdes i en stilling.

Undersøkelsene har likevel vist at det er mer kjennskap til, og bruk av, jobbanalyser for stillinger på høyere nivå og i støttestabene. Det synes å være en direkte sammenheng mellom kjennskap til jobbanalyser og hvilke ledere som har formell utdanning og kursing innen ledelse. Selv om flere av respondentene uttalte at de gjerne skulle gjennomført jobbanalyser oftere, så ble det pekt på at effektivitet ofte veide tyngre og at jobbanalyser likevel ble nedprioritert. Det kan tyde på at forståelsen for jobbanalyser er noe snever, da Skorstad (2020) blant annet fremhever effektiv tidsutnyttelse som en fordelene med å gjennomføre jobbanalyser. Ved å unnlate å gjennomføre jobbanalyser vil det, ifølge Skorstad (2020), også være økt risiko for å fatte feil beslutning og ha feil fokus gjennom prosessen.

Skorstad (2020) fremhever flere ulike måter å gjennomføre jobbanalyser på, blant annet observasjon, intervju, spørreskjema, selvrapportering og eksisterende informasjon. Selv om flere av metodene kan være både enkle og effektive så fremstod det som at respondentene generelt anså jobbanalyser som noe stort og omfattende. Selv ledere på høyt nivå, som i utgangspunktet var positive til jobbanalyser, hadde en oppfatning av at dette var svært krevende prosesser. På tross av at jobbanalyser vil bidra til å oppfylle Vygruppens krav om rettfærdige, objektive og likestilte vurderinger så blir de altså ofte ikke gjennomført. Flere respondenter pekte på et ønske om mer støtte fra HR, tydeligere retningslinjer og maler som tiltak for å gjennomføre bedre prosesser. Dette støttes av Skorstad (2020) som også har løftet frem viktigheten av å ikke gjennomføre rekrutteringsprosesser alene, og ha klart definerte prosesser.

Undersøkelsene viste at selv om det er en del svakheter knyttet til gjennomføringen av jobbanalyser så har det likevel blitt noe mer struktur på de innledende fasene av rekrutteringsprosessene. Blant annet viste en av respondentene til at det har blitt strengere krav til å sende inn formelle bemanningsanmodninger etter at selskapet fikk ny toppleder i 2022. Dette har bidratt til å stille større krav til ledere som ønsker å rekruttere, blant annet at det må synliggjøres hvilket behov som skal dekkes. På mange måter kan dette også ses på som en svært forenklet jobbanalyse, eller i hvert fall en del av en slik analyse, da også bemanningsanmodning må beskrive hvilke behov som skal dekkes, hva som er

arbeidsoppgavene og lignende. Den aktuelle respondenten beskrev dette kravet som svært positivt, i den forstand at tydelige krav er med på sikre gode prosesser.

### *6.1.2. Søkefasen*

Hvordan en ledig stilling bekjentgjøres bør ifølge Lai (2004) ta utgangspunkt i jobbanalysen. Samtidig peker Skorstad (2020) på at det mest vanlige er at ledige stillinger lyses ut i det interne markedet, før det eventuelt søkes i eksterne markeder. Undersøkelsene har vist at CargoNet som hovedregel alltid lyser ut stillinger i det eksterne markedet, i tillegg til i interne kanaler. Det virker å være en tydelig strategi for selskapet at både interne og eksterne kandidater skal gis like muligheter til å søke på stillinger. Undersøkelsene har vist at dette er en fast rutine, som i stor grad er styrt av HR-avdelingen ved at de bidrar med selve annonseringen. Respondentene har beskrevet dette som svært positivt, selv om flere av respondentene ytret ønsker om enda mer involvering av HR-avdelingen.

Det fremkom imidlertid under intervjuene at dette er en relativt ny rutine, da det tidligere har vært sterke føringer på å kun rekruttere internt, spesielt for lederstillinger. Argumentene for dette, som handlet om kjennskap til de som allerede jobber i selskapet, karrieremuligheter og enklere prosesser, støttes av Skorstad (2020) og Lai (2004). Samtidig er det flere ulemper med en slik tilnærming, nettopp fordi det interne markedet er svært begrenset, spesielt i et lite selskap som CargoNet. Undersøkelsene viste at dette også hadde blitt tydelig for respondentene, hvor 4 av dem fremhevet at interne rekrutteringer har bidratt til å løfte opp personer som ikke nødvendigvis egner seg som ledere. I tillegg mente disse respondentene at denne praksisen har bidratt til mindre fornyelse av selskapet.

Grimso (2004) peker på viktigheten av å velge de rette kanalene for å nå frem til foretrukne kandidater. Dette kan være alt fra tradisjonelle annonser til stands, elektroniske databaser, sosiale medier eller samarbeid med utdanningsinstitusjoner. Spesielt sosiale medier, med LinkedIn i front, har vist seg som et svært effektivt medie for å nå frem til de yngre generasjonene. Personlige nettverk har blitt benyttet av 45 % av lederne (PAMA, 2011), og det er grunn til å tro at sosiale medier har bidratt til å øke andelen ytterligere. Undersøkelsene har vist at CargoNet har en relativt fast metode for utlysning av nye stillinger, hvor det i hovedsak benyttes annonsering via Finn.no, samt på egne intranettsider og Vy.no. Disse kanalene benyttes fast for alle stillinger som lyses ut eksternt, og det differensieres ikke på ulike stillinger.



Videre har undersøkelsene vist at sosiale medier i liten grad benyttes. CargoNet har en profil på LinkedIn, men denne benyttes svært lite og det er ingen i selskapet som har et klart definert ansvar for denne plattformen. CargoNet er ikke på andre sosiale medier. Det fremheves likevel at flere av selskapets ansatte benytte personlige profiler på blant annet LinkedIn for å fremheve stillinger, og bidra til å nå ut til de rette kandidatene. Heggheim og Kristiansen (2017) peker på at dette er en metodikk som har vist seg å være vært effektiv, spesielt i en tid hvor det er kamp om de gode kandidatene.

Grimsø (2004) peker på at deltakelse på utdanningsmesser, og direkte møter med utdanningsinstitusjoner er effektivt med tanke på å rekruttere gode studenter inn i faste stillinger. Dette gjøres imidlertid i liten grad i CargoNet. Med unntak av personlig initiativ fra et fåtall førstelinjeledere så har undersøkelsene vist at slike fysiske møter, stands og messer ikke blir prioritert i rekrutteringssammenheng. Respondentene har imidlertid vist et tydelig ønske om at dette prioriteres i fremtiden, både for operative og administrative fag. En slik tilnærming vil øke sannsynligheten for å nå frem til de rette kandidatene i fremtiden, og vil ifølge Grimsø (2004) være et viktig supplement til tradisjonelle annonser.

### *6.1.3. Utvelgelsesfasen*

Utvelgelsesfasen handler om alle de ulike metodene som benyttes for å velge ut hvilken kandidat som til slutt vil stå igjen med et jobbtilbud. Hensikten med denne fasen er ifølge Mikkelsen og Laudal (2019) å finne den beste kandidaten ut fra kriteriene som ble satt på bakgrunn av jobbanalysen. Prosessen omfatter ifølge Lai (2004) alt fra gjennomgang av CV til ulike tester og referansesjekker, selv om intervju er den absolutt vanligste måten.

Undersøkelsene har vist at CargoNet vanligvis har en viss søkermasse til de fleste stillinger, men at det av ulike årsaker har vært færre søkere enn ønsket i perioder, og til enkelte stillinger. I tillegg har selskapet opplevd at mange søkere, spesielt til administrative stillinger, ikke er kvalifiserte og det har vært vanskelig å rekruttere til enkelte stillinger. I den forbindelse ble det vist til alt fra manglende synlighet i markedet til betingelser som ikke er konkurransedyktige, selv om de er i tråd med bransjen for øvrig.

Grimsø (2004) viser til at det første steget i utvelgelsesfasen vil være å vurdere kandidatene ut fra CV og søknad. Denne seleksjonen vil være relativt enkel dersom det foreligger en konkret

jobbanalyse som grunnlag. Dette er i tråd med Skorstad (2020) synspunkter, men han poengterer likevel at det viktigste er å kartlegge kandidatenes personlige egenskaper. Wicklund-Hansen (2007) underbygger dette med å si at det handler om kandidatenes indre motivasjon. Allerede i denne prosessen viste undersøkelsene at CargoNet i stort har utfordringer. Først og fremst handler det om at bruken av jobbanalyser er mangelfull, eller i mange tilfeller ikke eksisterende. Det gjør det umiddelbart mer krevende å gjennomføre en god seleksjon basert på CV og søknad. Samtidig forklarte 3 av respondentene at de ofte velger ut kandidater som har lignende bakgrunn som dem selv, fordi dette er noe de kjenner til. Det kom også frem informasjon om at disse respondentene tidvis har bestemt seg for hvem som får jobbtilbud etter å kun ha lest gjennom CV og søknad, og at øvrige utvelgelsestrinn kun er en formalitet. Det er derfor grunn til å anta at den grunnleggende tanken om at utvelgelse er en prosess som starter med gjennomgang av CV og søknad svikter hos CargoNet, fordi det ikke er satt i system og vurderingene gjøres på bakgrunn av personlige preferanser heller enn krav i en jobbanalyse.

Samtidig påpeker Skorstad (2020) at det er intervjuet som er mest brukt, og på mange måter best egnet til å finne den rette kandidaten, selv om også evne- og personlighetstester er viktige elementer for utvelgelse. Dette er i tråd med tankene til både Grimsø (2004) og Wicklund-Hansen (2007), i den forstand at det handler om å kartlegge søkerens personlige egenskaper og indre motivasjon. Som nevnt tidligere svikter flere av rekrutteringsprosessene i CargoNet på dette punktet. Noen ganger fordi lederne har bestemt seg for hvem som får jobben allerede når den lyses ut, eller ved en rask gjennomgang av søknader, eller fordi det er store ulikheter i hvordan den videre utvelgelsesprosessen foregår. Det er en bred enighet blant forskerne om at utvelgelsesprosessen bør bestå av flere ulike elementer, eksempelvis dokumentgjennomgang, intervju, tester og referansesjekk. I en del rekrutteringsprosesser i CargoNet, hovedsakelig for operative stillinger, er det dermed grunnlag for å si at utvelgelsesfasen er for svak og at endelig beslutning fattes på et tynt grunnlag.

Undersøkelsene har imidlertid vist at utvelgelsesfasen er mer strukturert og fast når det gjelder administrative stillinger og lederstillinger. Respondentene beskrev prosessen knyttet til disse stillingene som mer «ordentlige», og viste blant annet til at jobbanalyser benyttes oftere og at HR-ansatte er mer involvert. Det sistnevnte ble beskrevet som viktig, all den tid de rekrutterende lederne ønsker mer veiledning i forhold til hvordan prosessene bør være. Det

handler altså ikke om mostand mot prosessene, eller at noen ønsker å ta snarveier, men i hovedsak så skyldes svake utvelgelsesprosesser at lederne ikke har rett kompetanse.

Som beskrevet av Lai (2004) så er rekrutteringsprosessene for ledere og administrative stillinger i CargoNet satt sammen med et bredt spekter av utvelgelsesmetoder. Etter gjennomgang av CV og søknad, som gjøres av rekrutterende leder sammen med HR-rådgiver, så går alle aktuelle kandidater gjennom et fastsatt førstegangsintervju. Dette er semi-strukturert, og bygger derfor opp under Martinsens (2019) tanker om å la intervjuet flyte som en samtale. Deretter følger et utvalg evne- og personlighetstester, før de gjenstående kandidatene går videre til finalintervju. Dette er et situasjonelt intervju, hvor de blir presentert for ulike faglige problemstillinger som er aktuelle for stillingen. Prosessen rettes altså mot å finne den kandidaten med rett personlighet, erfaring og kompetanse, slik Skorstad (2020) påpeker. I den forbindelse er det også viktig å påpeke at respondentene fortalte at ingen ledere gjennomfører disse prosessene alene. Det er alltid med en HR-rådgiver, og ved finalintervjuet er hovedregelen at rekrutterende leders leder skal delta.

Grimsø (2004) og Martinsen (2019) fremhever viktigheten av gode referansesjekker, fordi disse sier noe om hvordan en kandidat har prestert tidligere, både faglig og sosialt. Undersøkelsene viste at CargoNet har et godt etablert system for referansesjekk, som gjennomføres digitalt og koordineres av HR-avdelingen. Likevel fremkom det informasjon om at enkelte rekrutteringsprosesser er avgjort før aktuell leder har fått svar på referansesjekken. I slike tilfeller synes referansesjekken derfor kun å være en formalitet, som ikke vektlegges i utvelgelsesfasen. Dette gjelder nok en gang hovedsakelig operative stillinger, og strider på mange måter med tankene til Grimsø (2004) og Martinsen (2019).

Undersøkelsens viste også at det rent formelt ikke er noen forskjell på hvordan utvelgelsesfasen skal foregå, enten det er snakk om en operativ stilling eller en lederstilling. Årsaken til ulikhetene skyldes hovedsakelig den enkelte leders kompetanse, og i hvilken grad vedkommende har fått opplæring/utdanning innen ledelse. Ledere uten formell utdanning eller opplæring har ifølge undersøkelsene mer tro på at de kan gjennomføre prosessene selv, og at de på egenhånd kan finne den beste kandidaten.

Oppsummert er det grunnlag for å si at utvelgelsesfasen er svært forskjell for operative stillinger kontra administrative stillinger eller lederstilling. Noe av årsaken til dette er

mangelfull kompetanse på de lavere ledelsesnivåene, men også manglende involvering av HR-avdelingen. I tillegg har undersøkelsene vist at rekruttering for operative stillinger ofte har kommet skjevt ut fordi det ikke har blitt gjennomført jobbanalyser. Det fører videre til at de ansvarlige gjennomfører svake utvelgelsesprosesser. Blant annet har undersøkelsene vist at mange ledere gjennomfører intervjuer alene, de gjennomfører intervjuene på ulik måte og lar seg i for stor grad styre av den personlige kontakten. I tillegg er flere av førstelinjelederne åpne om at de ofte ser etter kandidater med en viss profil, gjerne lik dem selv, og at de bevisst vektlegger enkelte karakteristikk mer enn andre. Det er altså ingen tvil om at disse lederne går i en rekke av de typiske fallgruvene ved intervjuer (Skorstad, 2020),

#### *6.1.4. Oppfølgingsfasen*

Oppfølgingsfasen handler om hvordan CargoNet arbeider for å beholde de ansatte, og hindre at dyktige personer finner seg jobb et annet sted (Skorstad, 2020). Nordhaug (2002) peker på at blant annet belønningssystemer og utviklingsmuligheter vil være med på å redusere denne risikoen. Dette er i tråd med tankene til Jacobsen og Thorsvik (2016), men i likhet med Grimsø (2004) peker også de på at det er vel så viktig å bygge en god kultur, med fokus på personalpolitikken, likestillinger, ledelse, sosiokulturelle forhold og lignende.

Overordnet viste undersøkelsene at det ikke finnes noen formell prosedyre for hvordan nye medarbeidere i CargoNet skal ta imot, eller såkalt onboardes. Det er i stor grad opp til den enkelte leder, og dermed er det store forskjeller internt. Selv om det foreligger en personalpolitikk, og en rekke styrende dokumenter knyttet til ivaretagelse av ansatte, så er dette i liten grad kjent for de ansatte. Det er dermed vanskelig å si at CargoNet har lagt til rette for å bygge en god kultur for nyansatte, slik det beskrives av Jacobsen og Thorsvik (2016). Samtidig er det viktig å påpeke at flere av respondentene fortalte at det gjøres stadig mer for at nyansatte skal trives, men at dette hovedsakelig gjelder administrative stillinger. For disse har det i større grad blitt etablert felles opplæringsprogram, fadderordning, tydelige planer og en tett oppfølging. Dette er helt i tråd med Jones' (1986) seks punkter for å lykkes med utviklingen av en organisasjonsidentitet og sosialiseringen. Undersøkelsene har imidlertid vist at det ofte er den enkelte avdelingsleder som har sørget for dette, og at det i liten grad er styrt sentralt fra HR. Det er en gjennomgående oppfatning om at CargoNet har et stort forbedringspotensial knyttet til onboarding, felles opplæring og etablering av utviklingsmuligheter.

Utviklingsmuligheter og videre karriere løftes frem som svært viktig i oppfølgingsfasen av de fleste forskere. For operative ansatte er mulighetene noen begrenset, all den tid de ofte har en fagspesifikk utdanning som lokfører eller opplæring på terminal. I takt med at det har blitt stilt høyere krav til lederstillinger har dette nåløyet blitt trangere for ansatte uten slik utdanning og erfaring. Likevel finnes det ulike fagstillinger og operative lederstillinger som vil være en naturlig karrierevei for mange ansatte. Undersøkelsene viste imidlertid at det ikke oppleves som en reell mulighet for alle, og at prosessene rundt tilsetting i disse stillingene ofte har vært mangelfulle. For ledere og administrative er utviklingsmulighetene beskrevet som gode, da det er mange muligheter internt i CargoNet, men også i de øvrige delene av Vygruppen.

Selv om arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter og spennende oppgaver rangeres høyest så har undersøkelser vist at også lønn er viktig for arbeidstakere (Nordhaug og Gooderham, 2001). På dette punktet viste undersøkelsene at CargoNet oppleves som gjennomsnittlige i bransjen. Operative ansatte opplever lønnen som tilfredsstillende, men for ledere og administrative fagspesialister så oppleves lønnen som lite konkurransedyktig sammenlignet med andre bransjer.

### 6.2.1 hvilken grad har CargoNet rettferdige seleksjonsprosesser?

En utvelgelsesprosess vil aldri bli 100 % rettferdig, fordi det handler om mennesker (Skorstad, 2020). Likevel er det viktig å strekke seg etter å oppnå så rettferdige prosesser som mulig, fordi det ifølge Skorstad (2020) vil bidra til at man får de beste kandidatene, økt mangfold, overholdelse av lover og bedre rykte. Dette er momenter som også er inkludert i omdømmemålinger, og således oppleves som viktige for en virksomhets omdømme (Brønn, 2020). Undersøkelsene har vist at seleksjonsprosessene i CargoNet oppleves som rettferdige, selv om det har fremkommet en rekke momenter som gir et annet bilde.

Det ble blant annet avdekket at flere ledere bevisst ser etter kandidater med lignende erfaring og bakgrunn som dem selv. Det er ikke holdepunkter for å si at noen søkere blir utelukket på bakgrunn av kjønn, alder, religion eller lignende forhold, men undersøkelsene har likevel vist at dette er tilfelle for mange operative stillinger. En av respondentene uttalte blant annet at terminalarbeid er lite egnet for kvinner, fordi det er fysisk tungt. Samtlige respondenter var også tydelige på at det for operative stillinger var en svært lav kvinneandel i selskapet, mens

den var betydelig bedre for administrative stillinger og ledere. Ikke minst ble det fremhevet som positivt at topplederen er en kvinne.

På tross av at Vygruppen har en tydelig rekrutteringspolitikk og klare mål knyttet til rekruttering og kompetanseutvikling så ser det altså ikke ut til at dette alltid stemmer overens med virkeligheten. Økt mangfold og kjønnsbalanse er et av hovedmålene til Vygruppen når det gjelder rekruttering (Vygruppen, 2023), men dette var i liten grad kjent for respondentene. Det er dermed et grunnleggende problem at flere ledere som rekrutterer ikke er kjent med de overordnede føringene fra selskapet og konsernet.

Når det gjelder selve gjennomføringen av rekrutteringsprosessene, og i særdeleshet utvelgelsesfasene, ble disse beskrevet som rettferdige i de tilfeller hvor det var snakk om administrative stillinger eller lederstillinger. Som tidligere avdekket går det også her et tydelig skille mellom disse stillingene, og de rent operative stillingene. For sistnevnte er det mindre struktur, mangelfulle/manglende jobbanalyser og stor vekt på personlige synspunkter hos den enkelte leder. Det fører til at seleksjonsprosessene ikke anses som rettferdige, i den forstand at alle har de samme mulighetene. Det er ikke grunnlag for å hevde at noen bevisst diskrimineres, men det er grunn til å stille spørsmål ved om alle ansettelse gjøres utelukkende på bakgrunn av kompetanse, kunnskap og erfaring, slik Skorstad (2020) mener de bør.

### 6.3. Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av rekrutterers organisatoriske nivå?

Som dette kapittelet allerede har belyst er det vesentlige forskjeller på hvordan rekruttering foregår på de ulike organisatoriske nivåene. I tillegg er det forskjell på hvordan rekrutteringen gjennomføres i de operative avdelingene kontra de mer administrative. Lai (2004) sier blant annet at rekruttering bør gjennomføres likt, og støttes av Skorstad (2020) når det gjelder å ha en likhet i prosessene for å sikre at selskapet finner den beste kandidaten. Dette er ikke alltid tilfellet i CargoNet. Det er gjennomgående tilbakemeldinger om at rekruttering av operative ansatte gjennomføres raskt, ustrukturert og av en enkelt leder. Undersøkelsene har vist at dette har ført til flere feilansettelser. For administrative og lederstillinger er det mer struktur, oftere gode jobbanalyser og mer involvering av HR-ansatte som sikrer en god prosess. I tillegg involveres flere personer i disse rekrutteringsprosessene, og på den måten reduseres risikoen

for å gå i ulike fallgruver, enten det gjelder intervjuet eller andre seleksjonsmetoder (Skorstad, 2020).

## 7. Konklusjon

---

Formålet med denne oppgaven var å svare på problemstillingen «*Hvilke fallgruver og muligheter finnes i rekrutteringsprosessene i CargoNet?*». For å gjøre dette utarbeidet jeg forskningsspørsmål som dannet grunnlaget for intervjuene som ble gjennomført. Studien har avdekket en rekke momenter som peker på at rekrutterende ledere i CargoNet går i flere fallgruver når de gjennomfører rekrutteringsprosesser. Det handler først og fremst om at lederne kommer skjevt ut i rekrutteringsprosessene fordi det er store mangler i utarbeidelsen av jobbanalyser, eller de lages ikke i det hele tatt. Det fører til at de ikke har klart for seg hva jobben innebærer og hvilke kvalifikasjoner kandidatene bør ha. I tillegg har det vist seg at lederne går i en rekke fallgruver når de rekrutterer, blant annet ved at de rekrutterer alene, ikke har struktur på intervjuer, sjelden benytter øvrige seleksjonsmetoder og vektlegger personlige overbevisninger for mye. Dette bryter med all forskning på rekrutteringsprosesser, men også med Vygruppens (2023) interne policy. Undersøkelsene har også vist at de interne policyene og prosedyrene er lite kjent blant rekrutterende ledere.

Det oppleves som positivt at ny toppleder og organisasjon, fortrinnsvis HR-avdelingen, har blitt mer involvert i rekrutteringsprosesser. Spesielt for administrative stillinger og lederstillinger har det blitt en god struktur, og følgelig opplevelse av å oftere ansette de rette personene. Alle respondentene var positive til å få mer støtte av HR-avdelingen også i rekrutteringsprosesser knyttet til operative stillinger.

Samlet sett har CargoNet et godt utgangspunkt for å gjennomføre gode rekrutteringsprosesser. Systemene er på plass, og fagkompetansen finnes både internt i selskapet og i konsernet. Det er dermed ganske enkle grep som skal til for å gjøre et stort løft innen rekruttering. Det må blant annet gis praktisk opplæring til rekrutterende ledere, HR-avdelingen må styrkes og det må etableres tydelige prosedyrer som sikrer at prosessene gjennomføres likt uavhengig av geografisk eller organisatorisk tilhørighet.

## 8. Litteraturliste

---

- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administration Science Quarterly* 37, ss. 363-399.
- Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S., & Øiaas, S. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS.
- Blaikie, N. (2012). *Designing Social Research*. Malden: Polity Press.
- Bore, L., Djuve, A., & Tronstad, K. (2013, 05 09). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus*. Hentet fra Fafo-rapport 2013:11: <https://www.fafo.no/images/pub/2013/20301.pdf>
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I., & Nordhaug, O. (2004). *Inkluderingsledelse: utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brønn, P. (2020). *Åpen eller innadventt - Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal.
- Brønn, P., & Ihlen, Ø. (2012). *Åpen eller innadventt - omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- CargoNet. (2023A). *CargoNet intranett*.
- CargoNet.no. (2023B). *CargoNet.no*. Hentet fra [https://www.cargonet.no/om\\_cargonet/organisasjonen/](https://www.cargonet.no/om_cargonet/organisasjonen/)
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Egerdal, Å. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Grimso, R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - Og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning nr. 1*.
- Halsos, H. S. (2019). *Rekruttering av mellomledere i finanssektor, en kvalitativ studie av rekrutteringsprosessen og dilemmaer knyttet til intern og ekstern rekruttering*. Nord Universitet.
- Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31, ss. 536-546.
- Heggheim, G. M., & Kristiansen, S. N. (2017). *Rekruttering via digitale nettverk*. Oslo: Handelshøyskolen ved HiOA.
- Hellevik, O. (2009). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.



- Hellevik, O. (2009). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Iversen, O. (2016). *Rekruttering- og intervjuteknikk*. Bergen: Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, D. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode, 2. utgave*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, G. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustment to organizations. *Academy of Management Journal* 29, ss. 262-279.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2019). *Strategisk kompetanseledelse, 3. utg*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lincoln, J., & Kalleberg, A. (1990). *Culture, Control and Commitment. A Study of Work Organizations and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Martinsen, Ø. L. (2019). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Midtbøen, A., & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2019). *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm.
- NAV. (2023, 06 14). *nav.no*. Hentet fra <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/analyser-fra-nav/nyheter/norske-virksomheter-mangler-70.000-arbeidstakere>
- Nordhaug, O. (1997). *Målrettet personalledelse - En grunnleggende innføring*. Oslo: TANO.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O., & Gooderham, P. (2001). Morgendagens europeiske ledere. I S. Brandi, S. Hildebrandt, & O. Nordhaug, *Kompetansegullet og det nye arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- PAMA. (2011). *2011*. Hentet fra PAMA: <http://mb.cision.com/Public/MigratedWpy/98423/9126320/b702aa204004d04e.pdf>
- Sandal, G., & Bye, H. (2009). Rekruttering i flerkulturelle arbeidsmarkeder. I Sandal, *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler* (ss. 11-28). Bergen: Fagbokforlaget.

- Skorstad, E. (2020). *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks: Sage.
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thurén, T. (2012). *Vitenskapsteori for nybegynnere*. Oslo : Gyldendal Akademisk.
- Togstad, T., Høgsnes, G., & Petersen, T. (2002). Kjønnforskjeller i ansettelsesprosessen. *Søkelys på arbeidsmarkedet*, 85-93.
- Traavik, L. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma*, ss. 22-29.
- Ulltang, K. (2012). *Rekruttering av mellomledere. En studie av forholdet mellom vektleggingen av utdanning og tidligere erfaring*. Universitetet i Oslo.
- Vy. (2023). *vy.no*. Hentet fra <https://www.vy.no/vygruppen/om-oss>
- Vygruppen. (2023). *vy.no*. Hentet fra <https://www.vy.no/globalassets/vy.no/filer-no/arsrapporter/2022-ars-og-barekraftsrapport.pdf>
- Wicklund-Hansen, R. (2007). *Rekrutteringsmanualen - Slik ansetter og sparker du ansatte*. Hegnar Media: Oslo.
- Yin, R. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage.

## VEDLEGG 1 – Intervjuguide ledere/HR

---

### OM INTERVJUOBJEKTET

1. Hva er din nåværende stilling og tittel, og i hvilken avdeling er du ansatt?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i CargoNet?
3. Har du vært ansatt i andre stillinger/ avdelinger i CargoNet tidligere?
4. Har du lederansvar (fag eller personal)? Hvor lenge har du ev. hatt dette?
5. Hva slags utdanning har du?
  - a. Har du noen formell utdanning, kurs eller opplæring innen rekruttering?

*Informere om at respondentene ikke er løst fra sin taushetsplikt.*

### GENERELT OM REKRUTTERING

6. Kan du beskrive en typisk rekrutteringsprosess som du har gjennomført?
  - a. Hva er bakgrunnen for at det skal rekrutteres?
  - b. Hvordan lages stillingsannonser?
  - c. Hvordan går dere videre i utvelgelsesfasen?
  - d. Hvor mye arbeid legger dere i referansesjekk?
7. Hvor ofte er du involvert i rekrutteringsprosesser?
8. I hvilken grad har du fått innføring eller kurs i rekruttering?
9. Kjenner du til om CargoNet har fastsatte prosedyrer for hvordan rekruttering skal gjennomføres?
10. Gjennomfører du rekrutteringsprosesser alene, eller i samarbeid med andre? Hvem?
11. Er du alene om å beslutte hvem som skal gis tilbud om stilling? Hva med betingelser?
12. Gjennomføres rekrutteringsprosessen alltid likt, eller er det forskjeller ut fra stillingstype, nivå eller lignende?
13. Hvor lang tid anslår du at det brukes på en rekrutteringsprosess? (Tid fra rekruttering er besluttet til en person er ansatt)
14. I hvilken grad opplever du at rekrutteringsprosessene har vært vellykket, i den forstand at man ansetter rett person på rett sted?

### OM PLANLEGGINGSFASEN

*Forklare hva jobbanalyse er, for å sikre felles forståelse.*

15. Hva er din opplevelse av behovet for å gjennomføre jobbanalyser?
16. I hvilken grad benyttes jobbanalyser i rekrutteringsprosessen?
  - a. Er det forskjell på om det er nyopprettede stillinger eller tilsetting i eksisterende stilling?
  - b. Er det forskjell på type stilling (fag, nivå, lederansvar el.)
17. Hvor mye tid brukes på å gjennomføre jobbanalyser?
18. Hvem gjennomfører jobbanalyser?
19. Hvordan gjennomføres jobbanalysene? (Observasjon, intervju, spørreskjema, utførelse, selvrapporing, eksisterende informasjon mm.)
20. Hva mener du er de viktigste argumentene for å gjennomføre jobbanalyser? Ev. hva er argumentene for å ikke gjennomføre en jobbanalyse?

### OM SØKEFASEN

21. I hvilke kanaler lyses stillinger ut?
  - a. Lyses de alltid ut eksternt?

22. Er det ulike fremgangsmåte for utlysning knyttet til forskjellige stillinger? (fag, nivå, lederansvar el.)
- Benyttes det forskjellige kanaler ut fra hvilken stilling som lyses ut?
23. Benyttes det noen gang eksternt rekrutteringsbyrå? Når?

### OM UTVELGELSESFASEN

24. Hvor mange søkere får dere i gjennomsnitt på hver stilling?
- Er det forskjeller på hva slags stilling som er lyst ut? (fag, lederansvar, nivå el).
25. Hvor kommer søkerne normalt sett fra?
26. Hvilke metoder benytter dere for å velge ut aktuelle kandidater?
- Gjennomgang av søknad og CV
  - Intervjuer (ustrukturert, strukturert, semi-strukturert eller situasjonelt)
  - Evne- og intelligens tester
  - Personlighetstester
  - Referansesjekk
27. Er det flere utvelgelsesrunder?
- Er det de samme deltakerne som deltar i alle rundene?
28. Hva veier tyngst når du skal velge kandidater? (Erfaring, kompetanse, utdanning, personlighet el.)
29. I hvilken grad opplever du at følgende utsagn stemmer? Begrunn svaret.
- «Vi foretrekker søkere under 40 år»*
  - «Vi foretrekker å ansette menn i operative stillinger»*
  - «Vi rekrutterer som regel ledere internt»*
  - «Vi får sjeldent svært gode søkere til lederstillinger»*
  - «Vi legger mest vekt på om søkeren er faglig sterk»*
  - «Det viktigste er at kandidaten er flink med personer»*
  - «De fleste personer kan bli gode ledere»*
  - «Vi foretrekker å ansette personer med lik bakgrunn som oss selv»*
  - «Vi har ofte bestemt oss for hvem som skal ansettes før rekrutteringsprosessen er satt i gang»*
30. I hvilken grad legges det vekt på referansesjekk?

### OM OPPFØLGINGSFASEN

31. Hvordan følges ansatte opp etter at de har tiltrådt i stillingen?
32. Hvordan satser dere på de nyansatte for å få de til å ønske å bli værende i selskapet?
33. Tror du at de ansatte er gode ambassadører utad for selskapet?
34. Hvordan vil du beskrive turnover i CargoNet?

### AVSLUTNING

35. Hvordan opplever du CargoNets rekrutteringsprosesser totalt sett?
36. Opplever du at det alltid er den beste kandidaten som blir tilbudt stilling?
37. Er det noen av temaene du ønsker å belyse ytterligere?
38. Er det andre temaer relatert til rekruttering du ønsker å dele?

## VEDLEGG 2 - Intervjuguide ansatte

---

### OM INTERVJUOBJEKTET

1. Hva er din nåværende stilling og tittel, og i hvilken avdeling er du ansatt?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i CargoNet?
3. Har du vært ansatt i andre stillinger/ avdelinger i CargoNet tidligere?
4. Hvor jobbet du før du begynte i CargoNet?
5. Hva slags utdanning har du?

*Informere om at respondentene ikke er løst fra sin taushetsplikt.*

### OM REKRUTTERING TIL FØRSTE STILLING I CARGONET

6. Hvorfor søkte du på stilling i CargoNet?
7. Hvordan ble du oppmerksom på at den stillingen du søkte på var utlyst? (Anbefaling, annonse, aktivt søk, oppfordret til å søke el.)
8. Skrev du jobbsøknad og CV?
  - a. Hvor lang tid anslår du at du brukte på å skrive søknaden?
9. Hva skjedde etter at du sendte søknaden?
  - a. Hvor lenge måtte du vente på svar?
  - b. Ble du holdt orientert om prosessen?
10. Kan du beskrive den videre rekrutteringsprosessen du var gjennom da du søkte på stillingen?
  - a. Var det mange runder?
  - b. Hva slags utvelgelsesprosesser var du gjennom? (Intervjuer, tester mm)
11. Måtte du oppgi referanser? Vet du om disse ble kontaktet?
12. Opplevde du at rekrutteringsprosessen var grundig?
13. Hva vil du fremheve som positivt i den rekrutteringsprosessen du var gjennom?
14. Er det noe ved rekrutteringsprosessen du opplevde som negativt?

### OM OPPFØLGING

15. Hvordan var oppfølgingen du fikk som nyansatt?
16. Opplever du at CargoNet satser på egne ansatte, og at det finnes internt utviklingsmuligheter?
17. Har du søkt på andre stillinger internt?
  - a. Hvordan opplevde du denne prosessen?

### AVSLUTNING

18. Hvordan opplevde du CargoNets rekrutteringsprosess totalt sett?
19. Opplevde du rekrutteringsprosessen som rettferdig?
20. Er det noen av temaene du ønsker å belyse ytterligere?
21. Er det andre temaer relatert til rekruttering du ønsker å dele?

### ***Vil du delta i forskningsprosjekt om rekruttering av ansatte hos CargoNet?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å hvordan rekruttering gjennomføres hos CargoNet AS. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Jeg er masterstudenter i Human Resource Management ved Nord Universitet, og holder nå på med den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er rekruttering, og jeg har formulert følgende problemstilling:

*«Hvilke fallgruver og muligheter finnes i rekrutteringsprosessene i CargoNet?»*

Problemstillingen skal belyses ved å besvare følgende forskningsspørsmål:

- Hva kjennetegner rekrutteringsprosessene i CargoNet?
- I hvilken grad har CargoNet rettferdige seleksjonsprosesser?
- Hvordan påvirkes rekrutteringsprosessen av rekrutterers organisatoriske nivå?

Rekrutteringsprosessen skal ses opp mot relevant teori, og bygge på undersøkelse blant et utvalg respondenter.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet er ansvarlig for prosjektet, og veileder for masteroppgaven er Trine Arntzen. Studien gjennomføres av Andreas Palmer.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg gjennomfører undersøkelser i CargoNet, og har som mål å intervju 8-10 personer i forbindelse med studien. For å sikre et representativt utvalg er det en målsetning at respondentene skal tilhøre ulike avdelinger, fagmiljøer og nivåer i CargoNet. Du mottar denne henvendelsen da din fagkompetanse og organisatoriske tilhørighet, slik det fremkommer i organisasjonskart og intranett, vil være med på å sikre et representativt utvalg.

Vi har fått godkjennelse fra Administrerende direktør til å gjennomføre intervjuer.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet vil jeg avtale et tidspunkt for intervju med deg. Dette intervjuet vil ta anslagsvis 1 time, og jeg vil bruke lydopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. I de tilfeller hvor det er hensiktsmessig vil jeg tilstrebe å gjennomføre intervjuet via videomøte. Jeg vil tilstrebe å gjennomføre intervjuet på et tidspunkt som du velger, og som ikke vil gå på bekostning av din arbeidstid.

Alle lydopptak og notater vil destrueres senest ved innlevering av denne masteroppgaven. Frem til dette vil det kun være forfatteren av oppgaven som vil ha tilgang til materialet, og du vil anonymiseres i oppgaven.

Det presiseres at du ikke er fritatt fra din taushetsplikt i forbindelse med denne studien.

### **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**

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun forfatteren av denne oppgaven som vil ha tilgang til lydopptak og notater fra intervjuene. Dette vil destrueres senest ved innlevering av oppgaven.
- Du vil anonymiseres i oppgaven, og det vil ikke gjengis karakteristikker som kan identifisere deg.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data, og vi vil lagre datamaterialet på ekstern harddisk som er forsvarlig innelåst.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. november. Opptak, notater og kontaktopplysninger destrueres/ slettes ved innlevering av oppgaven.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har Sikt vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Andreas Palmer: [andreas-palmer@hotmail.com](mailto:andreas-palmer@hotmail.com) / 96948073
- Veileder: Stipendiat ved Nord Universitet Trine Arntzen, [trine.arntzen@nord.no](mailto:trine.arntzen@nord.no)

Sikts personverntjenester har gitt oss råd om hvordan vi skal gjøre dette forskningsprosjektet. Dersom du har spørsmål til Sikt som handler om dette prosjektet, kan du kontakte dem på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller telefon 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen  
Andreas Palmer

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Rekruttering av ansatte hos CargoNet*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



# VEDLEGG 4 – Tillatelse fra Sikt



[Meldeskjema](#) / [Master i Human Resource Management](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
990922

**Vurderingstype**  
Automatisk

**Dato**  
20.06.2023

**Prosjekttittel**  
Master i Human Resource Management

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig**  
Trine Arntzen

**Student**  
Andreas Palmer

**Prosjektperiode**  
01.06.2023 - 15.11.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.11.2023.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet

- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonskriv](#).

#### Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.