

# **Risiko for feilansettelse i rekrutteringsprosessen**

BE323E Masteroppgave  
MBA HHB - Helgeland

**Per Inge Dalheim**

## **Abstract**

The purpose of this report is to identify some improvements that can help the employers to recruit new staff members, without risking a failure of employment. I have examined four different phases in the recruitment process: the planning phase, the search phase, the selection phase and the follow-up phase. In addition I have looked into the reasons and the costs concerning failure of employment, as well as the use of consultants to improve the recruitment process.

The background material for this report, consist of scientific books, articles, investigations and my own local investigation. In my own research, I interviewed seven companies using qualitative interviews. The interviews were taped, transcribed and analyzed according to scientific methods.

The main results of this report is that the companies have a large potential to improve the recruitment process, and lower the risk of failure by doing; a better job analyzes, use new search channels for finding candidates, improve the selection process concerning interviews and testing, and finally make sure that the new employee stays in the company. I also found that the use of consultants in the recruitment process is relatively unusual, but the interest seems to grow. The consultants can give some good advice, and assist the companies in parts of the process. This will save time for the companies, hopefully improve the process, and consequently reduce the risk of failure in the employment process.

## **Forord**

Denne oppgaven (MBA-Master of Business Administration) skrives som en avsluttende del av et samlingsbasert masterstudium med fokus på strategi, ledelse og økonomi. Gjennom ca to og et halvt år har jeg som godt voksen student, fått brynt meg skikkelig på en lang rekke fagområder. Perioden har vært preget av gode faglige og sosiale samlinger rundt om på Helgeland, dyktige forelesere, gode lokale gruppeprosesser, eksamenspress og sist, men ikke minst et altoppslukende arbeid med masteroppgaven.

Arbeidet med oppgaven har vært både spennende og krevende. De siste månedene er alle kvelder og helger gått med til å saumfare teori, surfe på internett etter relevant stoff samt å skrive og omskrive de ulike delene av oppgaven. Jeg har tilegnet meg mye ny kunnskap innen fagområdet rekruttering, noe som også er relevant for det jeg jobber med til daglig. I tillegg har jeg fått et bedre innblikk og forståelse av vitenskapelige forskningsmetoder, samt utviklet et bredere nettverk av bedriftskontakter over hele Helgeland.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min mentor professor Lars Kolvereid ved Universitetet i Nordland for raske og konstruktive tilbakemeldinger underveis. En stor takk også til informantene som velvillig stilte opp til intervju, og gav meg et vesentlig bidrag til denne oppgaven.

Mosjøen, desember 2011

Per Inge Dalheim

## Sammendrag

Tema for denne oppgaven er rekrutteringsprosessen og risikoen for feilansettelser. En ansettelse representerer gjerne en millioninvestering, og kostnadene forbundet med feilansettelser er derfor store. Mitt forskningsspørsmål er: ”*Hvordan kan bedrifter redusere risikoen for feilansettelser i rekrutteringsprosessen?*” Formålet med oppgaven er å identifisere noen tiltak som kan hjelpe bedrifter til å gjøre en bedre og tryggere ansettelsesprosess. I tillegg ønsker jeg å se på konsulentens rolle for å tilegne meg mer innsikt og forståelse av hele rekrutteringsprosessen, samt å kunne yte bedre service og kvalitet på mine forretningsmessige tjenester.

Jeg har delt rekrutteringsprosessen inn i fire faser: *planleggingsfasen, søkefasen, utvelgesfasen og oppfølgingsfasen*”. Det har vært naturlig for meg å se på hele rekrutteringsprosessen under ett fordi alle fasene har potensielle forbedringsmuligheter. I tillegg vil et dårlig arbeid i én fase, kunne påvirke resultatene i andre faser. Innenfor rammene av denne oppgaven, har faglig dybde i noen grad måttet vike for den faglige bredden. Det teoretiske bakgrunns materialet mitt består av bøker, artikler og undersøkelser som har tilknytning til ulike deler av rekrutteringsprosessen.

I min egen undersøkelse har jeg valgt kvalitative intervjuer som metode for å innhente informasjon om temaet. Dataene ble samlet inn via en diktafon, transkribert og analysert. Analysen ble vurdert i forhold til tolkning (partisk og perspektivisk subjektivitet) og verifisering (pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse).

De viktigste resultatene i denne oppgaven viser at bedriftene har et forbedringspotensial når det gjelder å kvalitetssikre, se helheten og prøve ut nye metoder i rekrutteringsprosessen. I *planleggingsfasen* er fraværet av en overordnet kompetansestrategi og en gjennomtenkt jobbanalyse, det mest påfallende. Her er det viktig å analysere hvilke arbeidsoppgaver bedriften skal utføre nå og i framtiden, hvilken kompetanse som trengs for å få jobben gjort, og avklare om kompetanse skal skaffes gjennom nytilsetting eller intern kompetanseutvikling.

*Søkefasen* preges av tradisjonelle løsninger (annonsering i lokalavisa), og i for liten grad bruk av alternative kanaler. Man kan lett øke tilfanget av kandidater ved å bruke personlige og bedriftsrelaterte nettverk, annonsere gjennom ulike nettportaler eller oppsøke kandidater på universiteter og høyskoler. I tillegg mener mange at de sosiale mediene som for eksempel Facebook, Twitter, LinkedIn og Youtube er fremtidens rekrutteringskanaler. I *utvelgelsesfasen* er utfordringen å forbedre intervjuprosessen, utvide og kvalitetssikre informasjonsinnhenting rundt kandidaten, samt prøve ut testing som en del av seleksjonsprosessen. I følge Hunter & Hunter (1984) er det mye som taler for at evnetesting er den mest treffsikre metoden ved utvelgelse. Evnetestene forteller noe om det potensialet som bor i oss (Skorstad, 2009). Sjekk av referansepersoner er viktig, men studier viser at sammenhengen mellom jobbprestasjoner og ulike personers vurderinger av vedkommendes kompetanse, ikke gir entydige funn (Bailey & Austin, 2006). Bruken av personlighetstester er også i kraftig vekst. Størst utbytte av disse testene får man når metodikken benyttes i kombinasjon med strukturerte intervjuer og er godt forankret i jobbanalysen (Schmidt & Hunter, 1998). Intervjuet er det mest brukte seleksjonsmidlet, men resultatet vil alltid være påvirket av intervjupersonenes tolkninger og personlige vurderinger. Dersom vi strukturerer intervjuet bedre, mer enn dobler vi sjansen for å velge den rette kandidaten (Robertson & Rothery, 1995). Intervjuerne tar ofte beslutninger basert på intuisjon og magefølelse, men forskning viser at dette gir tilfeldige resultater fordi de baseres på den enkeltes skjønn. Problemet er at vurderingene knyttes opp til egenskaper hos intervjueren i stedet for hos kandidaten (Skorstad, 2009). I tillegg viser forskning at intervjuerfaring er en overvurdert egenskap når det gjelder utvelgelse av kandidater (Pulakos et al., 1996). Det å kunne forutsi hvordan mennesker vil opptre i en framtidig situasjon, er selve essensen i all rekruttering (Cattell, 1962). *Oppfølgingsfasen* preges av for lite fokus på motivasjonsarbeid, og tildels manglende faglig og sosial oppfølging. Ledelsen har en avgjørende rolle i denne fasen med å integrere den nytilsatte både sosialt og kulturelt, samt å gi vedkommende kontinuerlig tilbakemelding på ulike faglige og relasjonelle forhold. I en undersøkelse (PAMA, 2011) svarte 86 prosent av de ansatte at lederne er for lite flinke til å følge opp de nyansatte. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet kan virke både angstreduserende og motiverende (Lincoln & Kalleberg, 1990).

Feilansettelser henger som regel sammen med feil og mangler i rekrutteringsprosessen, og koster bedriftene flere hundre tusener kroner. 9 av 10 bedrifter innrømmer å ha feilansatt minst én gang (PAMA, 2006), og alle i min egen undersøkelse. 84 prosent av lederne mener

at det er lett å foreta forhastede og gale ansettelse når det haster med å få inn arbeidskraft. De fleste bedrifter har et potensial til å redusere graden av feilansettelse gjennom en bedre kvalitetssikret rekrutteringsprosess. En nytte-/kostnadsanalyse kan si noe om hvor mye man bør investere i rekrutteringsprosessen, i forhold til det man risikerer ved en feilansettelse. Nesten samtlige empiriske nytte-/kostnadsanalyser viser at det er økonomisk tilrådelig å forbedre ansettelsesprosessen. Boudreau (1991) konkluderer med at det økonomiske gevinsten ved å forbedre ansettelsesprosessen overgår mer tradisjonelle investeringer i virksomheten. Å ansette er noe av det viktigste du gjør, og feilansettelse noe av det dyreste! (PAMA, 2011).

Bruk av konsulenttenester i rekrutteringsprosessen har økt betydelig de siste årene. Innleie av arbeidskraft reduserer den kostnadsrelaterte risikoen ved feilansettelse ettersom det er utleiebyrået som har arbeidsgiveransvaret. Kvaliteten på konsulentene kan diskuteres, og som en konsekvens av dette, har Det Norske Veritas nylig lansert en sertifiseringsordning for rekrutteringspersonell (DNV, 2011). Konsulentene kan bidra i rekrutteringsprosessen på flere måter: For det første har de betydelig kunnskap og innsikt i prosessen, og kan tilføre bedriften verdifull kompetanse. For det andre kan de avlaste bedriften med å administrere deler av prosessen, slik at bedriften kan konsentrere seg mer om sin kjernevirksomhet. For det tredje kan konsulentene yte profesjonell bistand i intervjuprosessen, og blant annet bidra til å redusere ”skadevirkningene” av intuisjon og magefølelse. Bedrifter som føler at rekrutteringsprosessen er alt for tidkrevende, komplisert eller for risikofyllt, bør søke råd hos seriøse konsulenter. Det er allikevel viktig at bedriftene selv er med og bestemmer hvem som skal ansettes, spesielt med tanke på sosiale og kulturelle forhold.

# Innholdsfortegnelse

Abstract .....	i
Forord .....	ii
Sammendrag .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	vi
Oversikt over figurer .....	viii
Oversikt over appendiks .....	viii
Begrepsordliste .....	ix
1 Innledningskapittel .....	1
1.1 Bakgrunn .....	1
1.2 Formål .....	1
1.3 Problemstilling .....	2
1.4 Avgrensning .....	2
1.5 Begrep .....	2
1.6 Oppbygging .....	2
2 Teorikapittel .....	3
2.1 Innledning .....	3
2.2 Planleggingsfasen .....	3
2.2.1 Kompetansestrategi .....	4
2.2.2 Kompetansebehov .....	4
2.2.3 Jobbanalyse .....	6
2.3 Søkefasen .....	7
2.3.1 Markeder .....	7
2.3.2 Annonsering .....	8
2.3.3 Utdanningsinstitusjoner .....	8
2.3.4 Omdømme .....	9
2.3.5 Sosiale medier .....	9
2.3.6 Nettverk .....	9
2.4 Utvelgelsesfasen .....	10
2.4.1 Ego drive og empati .....	10
2.4.2 Ulike seleksjonsmetoder .....	11
2.5 Intervjuet .....	12
2.5.1 Ulike strukturer .....	13
2.5.2 Fallgruver i intervjuet .....	13
2.5.3 Utlendinger .....	15
2.6 Tester .....	16
2.6.1 Validitet .....	16
2.6.2 Seleksjonsmetoder i ulike land .....	17
2.6.3 Diskriminering .....	18
2.6.4 Valg av test .....	18
2.6.5 Nytte-/kostnadsanalyse .....	19
2.7 Oppfølgingsfasen .....	19
2.7.1 Personalpolitikk .....	19
2.7.2 Sosiale og kulturelle forhold .....	20
2.7.3 Arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, behov, belønning og motivasjon .....	21
2.7.4 Personalledelse og ulike lederroller .....	22

2.8	Feilansettelser .....	24
2.9	Konsulentttjenester .....	25
2.10	Evaluering av rekrutteringsprosessen .....	26
3	Metodekapittel .....	27
3.1	Forskningsprosessens ulike faser .....	27
3.2	Tematisering .....	27
3.3	Planlegging .....	28
3.3.1	Perspektiver .....	29
3.3.2	Forskningsdesign .....	30
3.3.3	Intervjuguide og utvalg .....	30
3.3.4	Etikk og juridisk ansvar .....	31
3.4	Datainnsamling .....	31
3.4.1	Validitet .....	32
3.4.2	Intervjusituasjonen .....	32
3.4.3	Det kvalitative forskningsintervjuet .....	33
3.4.4	Observasjon .....	34
3.4.5	Relasjon .....	34
3.5	Transkribering .....	34
3.6	Analyse .....	35
3.6.1	Analyse av det kvalitative forskningsintervjuet .....	35
3.6.2	Analyse av intervjudata .....	36
3.6.3	Tolkning .....	37
3.7	Verifisering .....	37
3.7.1	Pålitelighet .....	38
3.7.2	Troverdighet .....	38
3.7.3	Overførbarhet .....	38
3.7.4	Overensstemmelse .....	39
4	Drøftings- og konklusjonskapittel .....	39
4.1	Rekrutteringsprosessen .....	40
4.1.1	Innledende spørsmål .....	40
4.1.2	Planleggingsfasen .....	40
4.1.3	Søkefasen .....	42
4.1.4	Utvelgelsesfasen .....	43
4.1.5	Oppfølgingsfasen .....	47
4.2	Feilansettelser .....	48
4.2.1	Erfaringer og årsaker .....	48
4.2.2	Hva koster en feilansettelse .....	49
4.2.3	Hvordan redusere risikoen? .....	50
4.3	Konsulentttjenester .....	50
4.4	Evaluering .....	51
4.5	Konklusjoner .....	52
4.5.1	Feilansettelser .....	53
4.5.2	Konsulentttjenester .....	53
	Litteraturliste .....	55
	Appendiks .....	61



## **Oversikt over figurer**

Figur 1: Fritt etter Wicklund-Hansen (2007), s.89 Kombinasjoner av empati og ego drive ... 11

## **Oversikt over appendiks**

Appendiks A – Intervjuguide.....61

## Begrepsordliste

*Akkulturasjonsstrategier* er en fellesbenevnelse på integrasjon, assimilasjon, separasjon og marginalisering.

*Aksiologi* berører forskerens eget verdigrunnlag, og i hvilken grad man anerkjenner og tilkjennegir.

*Arbeidspsykologiske tester* er verktøy som benyttes til å si noe om en persons evner, personlighet, motivasjon, interesser og ferdigheter.

*Assessment-senter* (vurderingssenter) driver metodisk kompetansevurdering med følgende komponenter: Flere deltakere, flere ulike testmetoder, flere observatører og integrering av innsamlet informasjon. Vurderingsprosessen kan foregå i flere dager og anses som en av de beste metodene vi har for å ”avklare” kandidater.

*Assimilasjon* betyr at en innvandrer gir avkall på egne verdier fra sin opprinnelseskultur, og går inn for å bli mest mulig norsk.

*Datainnsamling* innebærer å samle inn data som gjenspeiler den virkeligheten som skal undersøkes.

*Dataanalyse* dreier seg om tolking og analyse av de dataene som er samlet inn. Mengden data må reduseres, tekster (referat fra samtaler) må bearbeides og kvantitative data må telles opp og systematiseres.

*Ego drive* er en indre kraft som fremmer høyt tempo og stort pågangsmot, men som også krever oppmerksomhet og anerkjennelse.

*Eksternt marked* finnes overalt (lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt).

*Empati* er evnen til å oppfatte andres følelser og reaksjoner, men også å være åpen for innspill fra andre – uten nødvendigvis å være enig”. Empatien er viktig for mellommenneskelig kommunikasjon, men kan overstyres av for høy ego drive.

*Epistemologiske spørsmål* skal fortelle noe om hvordan man anskaffer kunnskap om virkeligheten (hvordan kan man vite?).

*Evnetester* kalles ofte intelligenstester der begrepet evne forbindes med begrepet intelligens i psykologisk forskning. Intelligens knyttes blant annet til vår evne til å lære nye ferdigheter, løse problemer (praktiske og teoretiske) og bearbeide informasjon.

*Fenomenologi* betyr innen kvalitativ design å beskrive og utforske mennesker, og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Det som sies i en undersøkelse, må ses i lys av den sammenhengen svaret kommer i.

*Forskningsdesign* representerer ”alt” som knytter seg til en undersøkelse. Hva og hvem som undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, er sentrale spørsmål innen forskningsdesign.

*Homososial reproduksjon* innebærer at den som har ansvar for ansettelse, vil gjenskape den stil og attributter som han eller hun selv kjennetegnes av. Homososial reproduksjon er et stort hinder for fornyelse, og kan lede til diskriminering.

*Human kapital* omfatter menneskelige, organisatoriske og relasjonelle ressurser i en organisasjon.

*Indre belønning* er det vedkommende gir seg selv i form av positive følelser knyttet til innsats, mens ytre belønning kan være lønn eller frynsegoder.

*Inntrykksmanipulering* betyr at intervju samtalen vil bære preg av at kandidaten ønsker å markedsføre seg best mulig, og på den måten selektere informasjonen som gis i intervjuet.

*Integrering* innebærer at kandidaten er interessert i å opprettholde egen kultur, samtidig som vedkommende i det daglige deltar i det nye samfunnets kultur, og ønsker å bli integrert i det nye sosiale nettverket.

*Internt marked* berører egne ansatte og dreier seg i hovedsak om egenutvikling i form av kompetanseutvikling og kompetanseheving.

*Jobbanalyse* står helt sentralt i planleggingsfasen og skal blant annet hjelpe bedriften til å avklare hva som er de viktigste arbeidsoppgavene, og hvilke krav man bør stille til kandidatene.

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

*Kompetanseanalyse* dreier seg om hvilken kompetanse virksomheten trenger for å nå sine mål, kartlegging av organisasjonens og medarbeidernes kompetanse samt å finne ut hvilken kompetanse som ikke utnyttes godt nok og hvordan den kan utvikles.

*Kompetansestrategien* er bedriftens overordnede plan for kompetanse.

*Kvalitativ metode* viser til egenskaper ved fenomener.

*Kvalitative data* fås for eksempel gjennom observasjon og intervjuer.

*Kvantitativ metode* dreier seg om mengder eller antall.

*Kvantitative data* innhentes vanligvis ved hjelp av spørreskjema med oppgitte svaralternativer.

*Marginalisering* betyr at en innvandrер føler liten interesse for å opprettholde egen kultur, og viser heller ingen interesse for å pleie omgang med andre (kan skyldes utestegning eller diskriminering).

*Meningsfortetting* skjer når uttalelser fra informanten komprimeres til korte konsise setninger med få ord, uten at noe av meningsinnholdet forsvinner.

*Metodetriangulering* innebærer at forskeren benytter flere ulike metoder for innhenting av data for eksempel både intervju og observasjon.

*Metodologi* sier noe om hvilke metoder, prosedyrer og teknikker man tar i bruk for å skaffe seg ny kunnskap.

*Mulighetsbasert tilnærmingen* dreier seg om å utnytte de utviklings- og læringsmuligheter som finnes i jobbsituasjonen. Analysemetoden skal avdekke hvordan kompetansen kan optimaliseres, utnyttes og mobiliseres.

*Observasjon* betyr at forskeren er til stede i situasjonen og registrerer data gjennom sanseinntrykk for eksempel se, lytte og erfare.

*Omdømme* er bedriftens ansikt utad og har direkte innvirkning på kandidater som ønsker å jobbe i virksomheten. Nøkkelordet er relasjonsbygging gjennom kommunikasjon og markedsføring overfor ulike interessenter.

*Ontologiske spørsmål* dreier seg om hvordan virkeligheten egentlig ser ut (hva ønsker man å vite).

*Organisasjonskultur* er et mønster av grunnleggende antakelser i organisasjonen som har fungert tilstrekkelig bra, slik at den blir betraktet som sann, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på.

*Overensstemmelse* sier noe om hvorvidt funnene i undersøkelsen er et resultat av forskning, og ikke som et resultat av forskerens subjektivitet.

*Overførbarhet* reiser spørsmålet om hvorvidt resultatene av forskningen kan benyttes eller har en overføringsverdi, til liknende studier.

*Personalpolitikk* kan defineres som overordnede prinsipper og operative retningslinjer for styring av menneskelige ressurser.

*Personlighetstester* kalles gjerne atferdstester og skal gi informasjon om karakteristika ved personligheten, som kan forklare konsistente atferdsmønstre.

*Prediktive validitet* betyr at det er en sammenheng mellom testresultat og framtidig jobbprestasjon.

*Reliabilitet* sier noe om testens nøyaktighet og pålitelighet.

*Semistrukturert intervju* benytter forhåndsnoterte spørsmål, men metoden åpner også for ad hoc spørsmål underveis. Det kan være av stor betydning å få utdypet deler av informasjonen man får fra kandidaten.

*Separasjon* betyr at en innvandrер legger vekt på å beholde sine opprinnelige kulturelle verdier, normer og tradisjoner, og samtidig unngår å samhandle med medlemmer av det nye samfunnet.

*Situasjonelt intervju* tar utgangspunkt i konkrete arbeidsoppgaver i stillingen og stiller spørsmål til kandidaten ut fra vedkommendes erfaring. Spørsmålene vil være detaljerte og skal gi svar på i hvilken grad kandidaten vil være i stand til å løse konkrete oppgaver.

*Sosiale medier* er for eksempel Facebook, Twitter, LinkedIn og Youtube.

*Strukturert intervju* preges av nøye gjennomtenkte spørsmål basert på jobbanalysen. Samme spørsmål stilles til alle kandidatene slik at disse kan sammenlignes, og man kan foreta en samlet og konsistent vurdering av søkerne.

*Subjektiv tilnærmingen* representerer en tradisjonell medarbeiderstyrt behovsanalyse der de ansattes egne ønsker og behov settes i fokus.

*Tematisering* innebærer å formulere målet med undersøkelsen og si noe om hvordan en oppfatter emnet som skal undersøkes.

*Tolkning* kan deles inn i partisk og perspektivisk subjektivitet. Når man tolker ut fra *partisk subjektivitet* ser en kun det som støtter egne meninger. Man plukker ut det som styrker egne konklusjoner, og velger vekk andre tolkninger. *Perspektivisk subjektivitet* kan gi ulike konklusjoner og tolkninger fordi man velger forskjellige perspektiver, og stiller ulike spørsmål til datamaterialet.

*Transkribering* betyr å gjøre det innsamlede materialet klart for analyse der for eksempel samtaler tatt opp på bånd oversettes til tekst.

*Troverdighet* (begrepsvaliditet) i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens funn reflekterer på en riktig måte formålet med studien og representerer virkeligheten.

*Ustrukturert intervju* har karakter av en uformell samtale uten fastlagte spørsmål. Her vektlegges relasjonene mellom intervjuer og kandidat for eksempel vurdering av kroppsspråk, stemmebruk og evne til å ordlegge seg.

*Validitet* angis som et tall mellom -1 og +1, og sier noe om sammenhengen mellom testresultat og jobbprestasjon.

*Verifisering* handler om å undersøke om dataene er troverdige, pålitelige og i samsvar med virkeligheten.

# 1 Innledningskapittel

## 1.1 Bakgrunn

De siste 20 årene har jeg jobbet i ”grenselandet” mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere både i offentlige og private virksomheter. Mine arbeidsoppgaver i det offentlige har hovedsakelig vært rettet mot kvalifisering av arbeidssøkere samt formidling av kontakt mellom arbeidssøkere og arbeidsgivere. De siste årene har jeg vært ansatt i private firma med arbeidsoppgaver knyttet til rekruttering og utleie av arbeidskraft. Jeg har opplevd rekrutteringsprosessen gjennom egen erfaring, og som observatør til en rekke andre bedrifter. Dette har gitt meg innsikt i hvordan prosessen ledes og oppleves både fra arbeidsgiversiden og fra kandidatens ståsted. Det har lenge slått meg hvor liten tid mange bedrifter bruker i tilsettingsprosessen, og hvor mye ”gjennomtrekk” av medarbeidere de har. Mye skjer ad hoc, prosessen er lite strukturert og mange bedrifter mangler kunnskap om rekruttering. Det som allikevel fikk meg til å velge tema for denne oppgaven, var en artikkel i Dagens Næringsliv med overskriften: ”*Feilansettelser koster norske bedrifter milliarder av kroner*”. Denne artikkelen var tuftet på en undersøkelse utført av Infact som er en betydelig aktør innen norsk markeds- og samfunnsanalyse. I undersøkelsen som var utført på vegne av det nordiske bemanningsselskapet Proffice, ble 1026 bedrifter kontaktet om sitt syn på feilansettelser, økonomiske og sosiale kostnader som følge av en mislykket rekruttering (PAMA, 2006). Resultatene fra denne undersøkelsen var både oppsiktsvekkende og skremmende. Men samtidig så jeg muligheten av å bruke disse resultatene i min egen jobbsituasjon for å fremme salg av rekrutteringstjenester, ved å vise til risikoen, og argumentere for å bruke mer tid og ressurser i tilsettingsprosessen.

## 1.2 Formål

Formålet med valg av tema er tredelt: For det første ønsker jeg å skaffe meg mer innsikt og forståelse av hele rekrutteringsprosessen. Dette gjøres gjennom studier av litteratur, vitenskapelige artikler og ulike relevante undersøkelser. For det andre har jeg et forretningsmessig formål om å kunne yte bedre service og kvalitet på mine tjenester overfor kundene. For det tredje har jeg et idealistisk mål om at denne oppgaven skal være til nytte for bedrifter, ved å gi dem mer kunnskap og forståelse for rekrutteringsprosessen, slik at risikoen for feilansettelser reduseres.

### **1.3 Problemstilling**

Jeg har valgt følgende problemstilling (forskningsspørsmål) for oppgaven: ”*Hvordan kan bedrifter redusere risikoen for feilansettelser i rekrutteringsprosessen?*”. Etter min vurdering må de ulike fasene i prosessen (planleggingsfasen, søkefasen, utvelgelsesfasen og oppfølgingsfasen) ses i sammenheng, både fordi alle fasene har potensielle forbedringsmuligheter, men også fordi det er en sammenheng mellom dem. Feil og mangler i en fase påvirker arbeidet i neste fase på en negativ måte. På samme måte vil et solid arbeid i en fase, kunne gi positive effekter i etterfølgende faser. Min hypotese er at bedriftene kan redusere risikoen for feilansettelser ved å kvalitetssikre rekrutteringsprosessen på en bedre måte. Dette kan for eksempel gjøres gjennom at bedriftene skaffer seg mer kunnskap vedrørende de ulike fasene, tar i bruk nye metoder eller involverer profesjonelle rådgivere i deler av prosessen.

### **1.4 Avgrensning**

Innenfor rammene av denne oppgaven, har jeg valgt å se på bredden i rekrutteringsprosessen framfor å gå i dybden på enkeltområder. Av samme årsak har jeg i min egen undersøkelse begrenset antallet informanter, og fokusert på yrkesgrupper innen økonomi/regnskap og ingeniørfag.

### **1.5 Begrep**

Begrepet ”*feilansettelse*” tolkes i denne oppgaven som et brudd med de forventninger arbeidsgiver og eller arbeidstaker hadde til arbeidsforholdet, før tilsetningen fant sted. Denne definisjonen sier ingenting om hvem som er skyld i feilansettelsen. En feilansettelse kan resultere i et brudd i arbeidsforholdet, men kan like gjerne utvikle seg til å bli en lagvarig arbeidskonflikt.

### **1.6 Oppbygging**

Rapportens oppbygging følger i stor grad de retningslinjer som er anbefalt i ”Veiledning for masteroppgave MOPP” fra universitetet i Nordland 2011. Jeg startet med teorikapittelet for å skaffe meg en grundig teoretisk forståelse av de ulike fasene i rekrutteringsprosessen basert på norsk og utenlandsk forskningsmateriale. I tillegg ønsket jeg å knytte denne teorien opp mot flere undersøkelser som var gjort i relasjon til feilansettelser, samt å finne noe materiale om

konsulentenes roller i prosessen. Tanken var å bruke denne kunnskapen som grunnlag i min egen undersøkelse. Metodekapittelet gir et bilde av ulike vitenskapelige metoder for innhenting og analyse av informasjon. Disse metodene ligger til grunn for planlegging og gjennomføring av spørreundersøkelsen, og til analyse av informasjon fra intervjuene. I drøftings- og konklusjonskapittelet diskuteres den informasjonen som jeg fant i undersøkelsen, med det jeg fant i teorikapittelet. Til slutt trekker jeg noen generelle konklusjoner relatert til kategoriene: rekrutteringsprosess, feilansettelser og konsulenttjenester.

## 2 Teorikapittel

### 2.1 Innledning

Rekrutteringsprosessen kan deles inn i 4 faser: 1. **Planleggingsfasen** der det sentrale er å finne ut hvilken kompetanse bedriften mener er nødvendig, og hvilke type medarbeidere man ønsker å knytte til seg. I denne fasen står også kompetansestrategi og jobbanalyse veldig sentralt. 2. **Søkefasen** dreier seg om å finne og tiltrekke kvalifiserte og interesserte søkere. Her fokuseres det blant annet på utvalget av kommunikasjonskanaler, og hvordan bedriftene kan skaffe seg et godt utvalg av kandidater. 3. **Utvelgelsesfasen** forutsetter kvalifiserte kandidater som matcher jobbanalysen. Ulike vurderings- og seleksjonsmetoder gjennomgås, samt noen advarsler om fallgruver man bør passe seg for. 4. **Oppfølgingsfasen** er helt avgjørende for å kunne holde på den nyansatte. Her vil blant annet arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, bedriftskultur, sosialisering og personlig oppfølging være viktig. Lederen har gjennom sine ulike roller, både et ansvar og flere muligheter til å unngå at den nyansatte mistrives og slutter i jobben.

### 2.2 Planleggingsfasen

De menneskelige ressursene (human kapitalen) er i stigende grad blitt viktigere for bedriftens konkurransekraft og verdiskapning (Nordhaug, 2010). Summen av de ansattes kompetanse, hvordan de organiseres og utnyttes, er avgjørende for hvor godt bedriften klarer seg (Nordhaug, 2004). Nordhaug (2004:29) definerer kompetanse som *kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid*.



### **2.2.1 Kompetansestrategi**

I utviklingen av bedriftens kompetansestrategi, står den interne analysen av bedriftens humankapital sentralt: *De menneskelige ressursene* omfatter blant annet kompetanse, ferdigheter, intellektuell kapasitet og tilpassningsevne. *Organisasjonsressurser* omfatter systemer, prosesser, kulturmønstre, omdømme o.a. *Relasjonsressurser* inkluderer relasjoner til kunder, leverandører, samarbeidspartnere o.a. (Roos et al., 2010).

Kompetansestrategien bør knyttes til virksomhetens øvrige mål og strategier (Lai, 2004). Beslutninger relatert til kompetanse er derfor å betrakte som strategiske beslutninger som påvirker hele organisasjonen, og bør derfor inngå som en naturlig del av det generelle strategiarbeidet. Kompetanse er en viktig og kritisk ressurs for at bedriften skal kunne utnytte sine muligheter og overleve i konkurransesituasjonen (Nordhaug, 2010). Behovet for kompetanse er i dag større enn noensinne, og noen mener at vi er på full fart inn i ”kunnskapssamfunnet” (Skorstad, 2009). I en undersøkelse gjennomført i 700 bedrifter, tillate de fleste kompetanse som viktigere for verdiskapningen enn finansielle og teknologiske ressurser (Nordhaug, 2004). Kunnskap vurderes som avgjørende for bedriftens evne til å skape kontinuerlige konkurransefordeler (Johannessen & Olsen, 2008). Kompetansestrategien er bedriftens overordnede plan for kompetanse. Den bygger på en gjennomarbeidet kompetanseanalyse der formålet er å koble organisasjonens overordnede strategier med kompetansestrategier og kompetansetiltak (Lai, 2004). Følgende hovedaktiviteter inngår i kompetanseanalysen: 1. Kompetansekrav (hvilken kompetanse virksomheten trenger for å nå sine mål). 2. Kompetansebeholdning (kartlegging av organisasjonens og medarbeidernes kompetanse). 3. Kompetansebehov som forteller oss hva vi mangler eller ikke utnyttes, og som kan splittes opp i tre ulike behov: anskaffelsesbehov (kompetanse som anskaffes utenifra), læringsbehov (behov for kompetanseutvikling eller kompetanseheving) og mobiliseringsbehov (utnyttelse av kompetanse som allerede finnes i organisasjonen) (Lai, 2004).

### **2.2.2 Kompetansebehov**

Identifisering av *kompetansebehovet* kan skje gjennom tre ulike tilnærminger: *kravbasert, subjektiv tilnærming og mulighetsbasert* (Lai, 2004): Den *kravbaserte tilnærmingen* kan i hovedsak betraktes som en avviks- eller gapanalyse (differansen mellom kompetansekrav og kompetansebeholdning). Vanligvis er kompetansekravet større enn kompetansebeholdningen slik at vi får et kompetansebehov som bør dekkes. I de tilfellene der kompetansebeholdningen

viser seg å være større enn kompetansekravet, snakker vi om kompetanseoverskudd. Dette kan skyldes at det finnes kompetanse i organisasjonen på et høyere nivå enn kravet, eller at kompetansekravet er satt for lavt. For å identifisere kompetansebehovet, finner vi ut hvem og hvor mange som bør besitte kompetanse, og på hvilket nivå. Lai (2004:48) legger til grunn følgende definisjon av kompetanse: *Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål.*

Den *subjektive tilnærmingen* representerer en mer tradisjonell medarbeiderstyrt behovsanalyse, der de ansattes egne ønsker og behov settes i fokus. Kjennskap til egne og andre medarbeideres arbeidsoppgaver, medfører at de ansatte har gode forutsetninger for å vurdere kompetansebehovet i forhold til disse. Denne tilnærmingen gir også de ansatte mulighet til å påvirke egen læring og utvikling, og dermed styrke medarbeidernes motivasjon og ytelse i jobbsammenheng (Lai, 2004).

Noen fallgruver ved subjektiv tilnærming bør allikevel tas i betraktning: 1. Medarbeiderne kan ha ønsker og behov for faglig utvikling som ikke er forenlig med bedriftens målsettinger. 2. Behovsanalysen kan skape urealistiske forventninger om ytterligere kompetansetiltak. 3. De ansatte mangler innsikt i faktiske kompetansekrav knyttet til stillingen. 4. Kartleggingen stiller krav til egenvurdering og evne til å formidle egne behov. I tillegg er vår forståelse av begrepet kompetanse ulikt. Overvurdering og undervurdering av egen kompetanse vil være viktige feilkilder. Overvurdering av egne ferdigheter har rot i flere grunnleggende psykologiske mekanismer der ulike former for selvfavoriserende fortolkninger er karakteristiske (Lai, 2004). Undervurdering av egen kompetanse påvirkes hovedsakelig av faktorer som kjønn, alder og utdanningsnivå (Bandura, 1986; Stenberg & Kolligian, 1990).

Den *mulighetsbaserte tilnærmingen* dreier seg om å utnytte de utviklings- og læringsmuligheter som finnes i jobbsituasjonen. Analysemetoden skal avdekke hvordan kompetansen kan optimaliseres, utnyttes og mobiliseres (Lai, 2004).

Læring og mobilisering av kompetanse internt i organisasjonen (kompetanseutvikling og kompetanseheving) er tiltak som reduserer risikoen for kostbare feilansettelser, og bør vurderes før man går til ekstern anskaffelse. Ulempen ved denne type *intern rekruttering*, er faren for ”innavl” i organisasjonen samt betydelige opplæringskostnader (Grimsø, 2004). Et

annet problem for bedriften er at ansatte gjennom kompetanseutvikling og kompetanseheving blir mer attraktive på arbeidsmarkedet. Der én bedrift sår, er det andre som høster. Ett eksempel er Luftforsvarets svært kostbare utdanningsprogram for sine flygere. Etter endt opplæring er det mange som får fristende lønnstilbud fra sivile flyselskaper, og følgelig skifter arbeidsgiver (Nordhaug, 2004).

Utfordringen blir nå å systematisere og analysere den store mengden av informasjon som er samlet inn. Her er det viktig å se behovsanalysen i sammenheng med kompetansekrav og kompetansebeholdning, og foreta en identifisering og prioritering av kompetansebehovet. Resultatet av analysen skal danne grunnlaget for en overordnet kompetansestrategi, og for utforming av konkrete tiltak (Lai, 2004).

### **2.2.3 Jobbanalyse**

En Jobbanalyse står helt sentralt i planleggingsfasen, og skal blant annet hjelpe bedriften til å avklare følgende forhold (Skorstad, 2009): 1. Hva er de viktigste arbeidsoppgavene? 2. Hvilke krav bør vi stille til kandidatene? 3. Hvilke vurderingsmetoder skal vi benytte for å skille mellom søkerne? (Ulike vurderingsmetoder kommer jeg tilbake til i fase 3 - utvelgelsesfasen).

Jobbanalysen er avgjørende for å finne hensiktsmessige tilpasninger mellom person og stilling. Analysen er både oppgave- og personorientert, og det bør gå klart fram hva som er hovedarbeidsoppgaver, del oppgaver og hvilke plikter og ansvar som følger med stillingen. Det skilles klart mellom absolutte kompetansekrav som førerkort, fagbrev, autorisasjoner osv. og ønskede tilleggskompetanser (erfaringskompetanse o.a.). Krav til personlige egenskaper kan for eksempel være av intellektuell karakter, fysiske krav, psykomotoriske evner, sosiale ferdigheter eller relatert til atferd og holdninger (Grimsø, 2004).

Mulighetene for feilvurderinger blir større når jobbanalysen knyttes til **nye** stillinger enn når en eksisterende medarbeider skal erstattes. Dette henger sammen med at når en medarbeider slutter, er målsettingen ofte å erstatte dennes kompetanse med en ny persons tilsvarende kompetanse. Vi kan måle og evaluere medarbeiderens kompetanse, og forsøke å ”kopiere” det som er bra når vi skal ansette en ny person. Når en **ny** stilling skal opprettes, har vi ikke den samme erfaringen å vise til, og usikkerheten med hensyn til feilvurdering øker (Lai, 2004).

Jobbanalysen skal hjelpe oss til å fokusere på det som er viktigst. Vi identifiserer de kandidatene som egner seg best i forhold til de krav stillingen har. Hvis stillingskriteriene er vage, blir også beslutningsprosessen dårlig (Skorstad, 2009).

## 2.3 Søkefasen

### 2.3.1 Markeder

Utfordringen i denne fasen er å finne kandidater som matcher jobbanalysen (Skorstad, 2009). Målet er å finne kvalifiserte søkere til stillingen. Men hvor finnes de, og hvordan kommer vi i kontakt med dem? Vi kan tenke oss tre ulike arbeidsmarkeder der kandidatene kan finnes (Nordhaug, 2004). Det *interne markedet* representeres av bedriftens egne ansatte, det *eksterne markedet* som vi kjenner som det alminnelige jobbmarkedet, samt et tredje marked som kjennetegnes av rekruttering via *personlige kontakter* (forretningsmessige og personlige nettverk). I tillegg finner vi her sosiale nettverk (Rees, 1966) og sosiale medier som for eksempel Facebook o.a.

Det *interne markedet* berører egne ansatte og dreier seg i hovedsak om egenutvikling i form av kompetanseutvikling og kompetanseheving (Lai, 2004). Jeg velger å ikke diskutere dette markedet nærmere, men viser til det som allerede er nevnt i **planleggingsfasen**.

Det *eksterne markedet* finnes lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Utfordringen er å komme i kontakt med interessante kandidater, og vekke deres interesse for virksomheten og de aktuelle arbeidsoppgavene. Vi kan tenke oss flere tilnærminger: Søk etter kandidater i det globale markedet gjennom ulike typer annonsering, stands, jobbmesser, elektroniske databaser, headhunting, sosiale nettverk, forretningsmessige nettverk eller bruk av eksterne konsulenter (Grimsø, 2004). I en undersøkelse (PAMA, 2011) sier 84 prosent av lederne at de fortsatt bruker tradisjonelle stillingsannonser for å få tak i arbeidskraft, mens 45 prosent i tillegg bruker personlige nettverk. 54 prosent mener at bruk av sosiale medier blir mer aktuelt i framtiden.

### 2.3.2 Annonsering

Annonsering gjennom ulike kanaler som for eksempel lokale og landsdekkende aviser, fagtidsskrifter, radio, TV, kino, egne hjemmesider samt stillingsportaler som [www.finn.no](http://www.finn.no) , [www.karrierestart.no](http://www.karrierestart.no) , [www.purehelp.no](http://www.purehelp.no) og [www.jobway.no](http://www.jobway.no) for å nevne noen, er de mest brukte markedsføringskanalene. Hensikten med annonseringen er å profilere bedriften, gjøre kjent at bedriften har en ledig stilling, fange oppmerksomheten til potensielle kandidater og gjøre stillingen attraktiv (Grimsø, 2004).

NAV har en enorm database av arbeidssøkere innen alle kategorier arbeidskraft. Her kan arbeidsgivere selv søke etter kandidater og få lagt ut sine stillingsannonser ([www.NAV.no](http://www.NAV.no)). Denne kommunikasjons- og rekrutteringskanalen har også et godt tilbud til arbeidsgivere som ønsker å profilere seg i utlandet for å rekruttere utenlandsk arbeidskraft: EURES<sup>1</sup>. EURES har i dag 30 medlemsland i Europa. I denne sammenhengen bør også foreningen ANSA<sup>2</sup> nevnes. Dette er en frivillig og uavhengig interesse- og velferdsorganisasjon beregnet på norske studenter ved utenlandske læresteder. Blant annet har ANSA som oppgave å gi studentene informasjon om det norske stillingsmarkedet.

### 2.3.3 Utdanningsinstitusjoner

Rekruttering direkte fra utdanningsinstitusjoner er sterkt økende. Relasjoner til studentene kan skapes på flere måter: Oppslag om ledige stillinger på institusjonen, kontaktmøter med ulike grupper av studenter samt via undervisningsinstitusjonens egne nettportaler. Personlige kontaktmøter med studenter gjerne inkludert bespisning og underholdning, synes å være den mest populære kommunikasjonsformen, men også den dyreste! Her snakker vi om rekruttering både til faste stillinger og til trainee-stillinger. Sistnevnte har vokst kraftig i omfang de siste årene. Her tilbys høyt kvalifiserte kandidater (bachelor- eller masternivå) tilrettelagte arbeidsoppgaver, egen veileder og ulike former for faglig ”påfyll” gjennom traineeordningens fagsamlinger. En traineep periode varer gjerne fra 8 til 30 måneder, og åpner for mulig fast ansettelse etter fullført periode (Grimsø, 2004).

---

<sup>1</sup> EuropeanEmploymentServices

<sup>2</sup> Association of Norwegian Students Abroad

#### **2.3.4 Omdømme**

Når virksomheter ønsker å tiltrekke seg arbeidskraft gjennom ulike profileringsalternativer, er det av stor betydning at bedriften har et godt omdømme. Virksomhetens omdømme har direkte innvirkning på kandidater som ønsker å jobbe i virksomheten (Johannessen et al., 2009). Nøkkelordet er relasjonsbygging gjennom kommunikasjon og markedsføring overfor ulike interessenter. Omdømme fester seg ved bedriften og virker ofte selvforsterkende (Schultz, 2001). Det er også viktig å utforme selve annonseteksten på en slik måte at den fanger oppmerksomheten, og virker tiltrekkende på aktuelle kandidater. Bedriftspresentasjon, arbeidsoppgaver, krav og ønsker angående utdanning og praksis, samt vektlegging av personlige og sosiale egenskaper er viktig. Hovedhensikten er å tiltrekke seg gode og kvalifiserte søkere, og ikke nødvendigvis et størst mulig antall søkere (Grimlø, 2004).

#### **2.3.5 Sosiale medier**

Bruken av sosiale medier som for eksempel Facebook, Twitter, LinkedIn og Youtube, har nærmest eksplodert blant de store selskapene i løpet av de siste årene. En undersøkelse utført av Anderson (2011) blant de største selskapene på Oslo Børs, viser at bruken av disse mediene har doblet seg det siste året. Videre sier samtlige selskaper at sosiale medier blir til dels betydelig viktigere for dem de neste to årene.

I en artikkel av Ørstvik (2011) uttaler representanter for IT-selskapet Itera at deres rekrutteringskampanje via de mest kjente sosiale mediekanalene, har resultert i en betydelig økning i antall søkere. En metode som de mener har vært vellykket, er at de ansatte er blitt oppfordret til å twitre om sin hverdag i arbeidssituasjonen. På denne måten får man ut mye mer informasjon om arbeidsoppgaver, kultur, utviklingsmuligheter osv. enn om man annonserte på vanlig måte. De mener at denne metoden å rekruttere på er mer effektiv, og at de sparer flere måneders arbeid i forhold til bruk av tradisjonelle kanaler.

#### **2.3.6 Nettverk**

Det tredje markedet for rekruttering av medarbeidere finnes i det forretningsmessige, sosiale og personlige nettverket. Her snakker vi om å rekruttere kandidater fra forretningsmessige samarbeidspartnere eller konkurrenter (Nordhaug, 2004). I tillegg kan vi spre budskapet om arbeidskraftbehov til våre venner og våre venners venner via ulike sosiale kanaler. Denne måten å finne nye medarbeidere på, kan redusere kostnadene betraktelig i forhold til andre

former for rekruttering (Ford, 1986). I Aetat (min arbeidsplass gjennom flere år) var det alminnelig kjent at kun en tredjedel av alle jobber ble annonsert gjennom denne etaten. Det skulle tilsi at dette ”svarte” markedet er enormt, men det blir nok mest benyttet i forhold til korttidsansettelser, deltidsansettelser og ferievikarer.

I denne fasen har vi lokalisert en lang rekke muligheter/kanaler til å treffe potensielle nye medarbeidere. Internettrekruttering vil bli en dominerende rekrutteringskilde i årene som kommer (Grimsø, 2004), men sannsynligvis lønner det seg å bruke så mange kanaler som mulig. Hensikten er å få best mulig søkergrunnlag av kvalifiserte og motiverte kandidater.

## 2.4 Utvelgelsesfasen

Et gammelt munnhell sier at ”*mennesker er bedriftens viktigste ressurs*”. Trolig har Collins (2002) i boka ”Good to Great” et poeng i at det er de **rette** personene som er bedriftens viktigste aktivum. Utvelgelse av medarbeidere er basert på vurderinger av og sammenligninger mellom kandidater. Når søknadene har kommet inn, starter en prosess der kandidatene sorteres på bakgrunn av kvalifikasjonskravene i annonsen. De kvalifiserte kandidatene vurderes deretter i forhold til CV og søknadsutforming. En CV gir en oversikt over utdanning og yrkeserfaring, mens søknaden er kandidatens presentasjon av seg selv, sine personlige egenskaper og eventuelle andre forhold som kan ha betydning (Grimsø, 2004). I en undersøkelse (PAMA, 2006) der 525 yrkesaktive ble intervjuet, innrømmet ca en tredjedel av de mellom 18 og 24 år, at de hadde pyntet på sin CV. Skorstad (2009) mener at de personlige egenskapene er viktigere enn utdanning og erfaring, når det gjelder å finne rett person til rett jobb. Wicklund-Hansen (2007) hevder at det aller viktigste er å kartlegge søkerens *indre motivasjon* for å søke stillingen. Den indre motivasjonen krever at de personlige egenskapene er tilpasset stillingens krav, for at man skal bli stimulert og skape jobbtrivsel.

### 2.4.1 Ego drive og empati

*Utvelgelsesfasen* dreier seg altså om å velge ”den rette kandidaten”. Greenberg & Mayer (1964) gjennomførte en omfattende undersøkelse av ca 20 tusen ledere over en 30 års periode. Målet var å finne noen fundamentale kvaliteter som en leder bør ha. Resultatet ble to

personlige egenskaper: *ego drive* og *empati*. Ego drive ble definert som: ”*Det indre behov for å overtale og påvirke omverdenen for først og fremst å få en personlig tilfredsstillelse av denne erobringstrangen*”. Ego drive er en indre kraft som fremmer høyt tempo og stort pågangsmot, men som også krever oppmerksomhet og anerkjennelse. *Empati er evnen til å oppfatte andres følelser og reaksjoner, men også å være åpen for innspill fra andre – uten nødvendigvis å være enig*”. Empatien er viktig for mellommenneskelig kommunikasjon, men kan overstyres av for høy ego drive. Kombinasjon av empati og ego drive er viktig for den personlige effektiviteten *uansett yrkesvalg* (Wicklund-Hansen, 2007). **Fig 1** viser en matrise der sammenhengen mellom empati og ego drive illustreres.

		<b>Ego drive</b>	
		Svak	Sterk
<b>Empati</b>	Sterk	Mårettet, men uten tilsvarende åpenhet for andres meninger	Mårettet og samtidig åpen for andres meninger
	Svak	En mindre grad av overbevisende indre drivkraft og situasjonsfornekkelse	Åpenhet for andres meninger og evne til å oppfatte deres reaksjoner, uten å være tilsvarende mårettet

**Figur 1:** Fritt etter Wicklund-Hansen (2007:89) Kombinasjoner av empati og ego drive

### 2.4.2 Ulike seleksjonsmetoder

Det finnes i dag en lang rekke metoder som benyttes til å skille mellom kandidatene: intervju, tester, jobbutsnitt, biodata, håndskriftsanalyser, referansesjekk, 360 grader-evaluering, interressemålinger og bruk av vurderingssentere. I denne fasen vil jeg fokusere spesielt på *intervju* og bruk av *tester*, men først noen ord om de andre metodene. *Jobbutsnitt* er praktiske tester der kandidatene kan måles opp mot hverandre (for eksempel hvor kjapt og feilfritt man skriver et brev) (Lai, 2004). *Biodata* dreier seg om opplysninger (biografiske data) om tidligere yrkeskarriere, oppvekst, holdninger osv (Lai, 2004).



*Håndskriftanalyser* (grafologi) benyttes praktisk talt ikke i de nordiske landene, men i Frankrike blir mer enn 90 prosent av jobbsøkerne vurdert av grafologer. Søknaden skal som hovedregel være håndskrevet, og brukes også til å markedsføre seg selv (Wiklund-Hansen, 2007). De fleste franske arbeidsgivere vil utføre en grafologisk test (håndskriftsanalyse) av kandidatene – både ut fra søknadsbrevet og ved eventuelle tester under et intervju (Langbråten, 2005). *Referansesjekk* skal gi oss en dypere forståelse av kandidatens faglige dyktighet samt sosiale og personlige egenskaper (Grimsø, 2004). Her ligger imidlertid en mulig fallgrube når kandidaten normalt bare oppgir referanser som vil gi et positivt inntrykk (Lai, 2004). En undersøkelse (PAMA, 2006) viser at 85 prosent av bedriftene har opplevd at referanser gir et annet bilde av jobbsøkeren enn det inntrykket jobbsøkere selv gir i intervjuet. *360 grader-evaluering* er en metodikk som systematisk samler inn informasjon om kandidaten fra flere kilder for eksempel overordnet, sideordnet og underordnet (Skorstad, 2009). Studier viser imidlertid at sammenhengen mellom jobbprestasjoner og ulike personers vurderinger av vedkommendes kompetanse, ikke gir entydige funn (Bailey & Austin, 2006). *Interessemålinger* dreier seg om spørsmål knyttet til hobbyer og fritidsinteresser. Tanken er at personlige interesser er retningsgivende for vedkommendes personlige og faglige utvikling (Lai, 2004). *Vurderingssentra* (assessment-senter) driver metodisk kompetansevurdering med følgende komponenter: Flere deltakere, flere ulike testmetoder, flere observatører og integrering av innsamlet informasjon. Vurderingsprosessen kan foregå i flere dager og anses som en av de beste metodene vi har for å ”avklare” kandidater. Kombinert med evnetester er metoden nærmest uslåelig (Krause et al., 2006). En studie av Byham (1970) viser at assessment-sentre var mer effektive enn andre rekrutteringsprosedyrer. Ulempen er at denne metoden er relativt dyr og tidkrevende (Skorstad, 2009).

## **2.5 Intervjuet**

*Intervjuet* er tradisjonelt den mest benyttede kilde til fremskaffelse av mer informasjon om søkeren. Samtidig er det viktig å huske på at et typisk jobbintervju ikke er særlig godt egnet til å si oss noe om kandidatens *framtidige* jobbprestasjoner (Skorstad, 2009). Vi skiller gjerne mellom fire typer intervjuer: *Ustrukturert*, *strukturert*, *semistrukturert* og *situasjonelt* intervju (Lai, 2004).

### **2.5.1 Ulike strukturer**

Et *ustrukturert* intervju har karakter av en uformell samtale uten fastlagte spørsmål. Her vektlegges relasjonene mellom intervjuer og kandidat for eksempel vurdering av kroppsspråk, stemmebruk og evne til å ordlegge seg. Det *strukturerte* intervjuet preges av nøye gjennomtenkte spørsmål basert på jobbanalysen. Samme spørsmål stilles til alle kandidatene slik at disse kan sammenlignes, og man kan foreta en samlet og konsistent vurdering av søkerne. I et *semistrukturert* intervju benyttes også forhåndsnoterte spørsmål, men metoden åpner også for ad hoc spørsmål underveis. Det kan være av stor betydning å få utdypet deler av informasjonen man får fra kandidaten. I et *situasjonelt* intervju vil intervjueren ta utgangspunkt i konkrete arbeidsoppgaver i stillingen, og stille spørsmål til kandidaten ut fra vedkommendes erfaring. Spørsmålene vil være detaljerte, og skal gi svar på i hvilken grad kandidaten vil være i stand til å løse konkrete oppgaver.

Intervjuet er gjerne kandidatens første møte med bedriften, og intervjusituasjonen vil ha stor betydning for hvordan vedkommende opplever arbeidsstedet. Intervjuerens empati, vennlighet, positive affekt og nysgjerrighet vil påvirke søkerens inntrykk av organisasjonen (Skorstad, 2009). Spørsmålene bør være åpne (hvem, hva, hvordan og hvorfor) noe som gir kandidaten frihet til å snakke utover det som konkret spørres om. Den viktigste informasjonen kommer ikke som svar på direkte spørsmål, men som frivillige ytringer fra søkeren (Wicklund-Hansen, 2007). Samtalen vil også bære preg av at kandidaten ønsker å markedsføre seg best mulig, og på den måten selektere informasjonen som gis i intervjuet. En utfordring for intervjueren blir da å skille mellom inntrykksmanipulering og kandidatens reelle egenskaper og ferdigheter (Paulhus, 1984).

Det er flere grunner til at intervjuet allikevel er lite pålitelig som utvelgelsesmetode. Eder & Farris (1989) sier at dårlig validitet på intervjuene skyldes både aktive og passive vurderingsfeil som oppstår når vi samler inn, mottar og behandler kandidatinformasjon.

### **2.5.2 Fallgruver i intervjuet**

Noen fallgruver som de fleste av oss går i før eller senere (Skorstad, 2009):

1. *Intervjuerne har ulik oppfatning av kandidatene* (Mayfield, 1964; Magnusson, 1967). Dette kan henge sammen med at intervjuerne ikke er enige i hva som kreves for å lykkes i en jobb. Forskning viser også at intervjuerfaring er en overvurdert egenskap når det gjelder utvelgelse

av kandidater (Pulakos, et al., 1996). 2. *Intervjuerne støtter seg til ulik informasjon i sine vurderinger.* Noen vektlegger kanskje kommunikasjonsferdigheter som viktigst, mens en annen i intervjupanelet vektlegger informasjon knyttet til arbeidserfaring. I en studie ble arbeidsoppgaver i nåværende jobb kun sjekket av 55 prosent av intervjuerne, mens sivil status ble sjekket hos 75 prosent (Berman, 1997). 3. *Intervjuerne vurderer samme informasjon ulikt* (Mayfeld, 1964). Bruk av åpne spørsmål inviterer kandidaten til å snakke relativt detaljert og mye. Dette gir rom for tolkninger av hendelser og handlinger hos intervjuerne, altså hvilken betydning de legger i svarene (Johannessen et al., 2010) 4. *Intervjuerne tar beslutninger basert på intuisjon og magefølelse.* Forskning viser at intuisjon og magefølelse gir tilfeldige resultater fordi de baseres på den enkeltes skjønn. Problemet blir at vurderingene knyttes opp mot egenskaper hos intervjueren i stedet for hos kandidaten (Skorstad, 2009). I en undersøkelse (PAMA, 2011) sa 94 prosent av lederne at de tidvis følger magefølelsen når de ansetter, og av disse er det 30 prosent som sier at de alltid følger magefølelsen.

5. *Førsteintrykk og bekreftelsesfellen.* Studier viser at det kun tar gjennomsnittlig 4 minutter før intervjueren har tatt sin beslutning om egnethet eller ikke (Schmidt et al., 1976). Problemet er å ikke fatte en beslutning for tidlig, men å ivareta en objektivitet gjennom hele intervjuet. 6. *Overvurdering av negativ informasjon.* Studier viser at intervjuerne har en tendens til å vektlegge ufordelaktig informasjon sterkere enn fordelaktig informasjon (Springbett, 1958). Andre forskere forklarer dette med at vi fokuserer mer på avvik enn på det som er normalt (Bruner, 1990). 7. *Kontrasteffekten.* Ofte sammenligner intervjueren kandidatene innbyrdes framfor å måle dem opp mot jobbanalysen (Berman, 1997). Dette kan virke urettferdig overfor kandidatene. Hvis for eksempel kandidaten foran deg gjorde en litt dårlig prestasjon, vil dette kunne tale til din fordel (og motsatt). 8. *Likhetseffekten.* En typisk feil er at vi gjerne foretrekker kandidater som ligner oss selv. Forskning viser at vi har en tendens til å velge ut folk vi liker enten de er dyktige eller ikke (Saville & Holdsworth, 1997). Vi foretrekker kandidater som ligner oss selv ut fra for eksempel kjønn, hudfarge, alder, utdanning og sosial status (Scheuer, 1998). Kanter (1977) snakker om ”homososial reproduksjon” som et sterkt kulturbærende element i organisasjonen. Den som har ansvar for ansettelse, vil gjenskape den stil og attributter som han eller hun kjennetegnes av. De mener at homososial reproduksjon er et stort hinder for fornyelse, og kan lede til diskriminering.

9. *Intervjuer påvirker kandidatens atferd.* I alle intervjuer vil det oppstå en gjensidig påvirkning mellom intervjuer og kandidat. Mye av dette skjer nonverbalt gjennom kroppsspråk, mimikk, tonefall og engasjement. Hvis intervjueren bestemmer seg for ikke å gå videre med kandidaten, vil dette prege hans interesse, og han vil trolig opptre mer kjølig

overfor kandidaten (Skorstad, 2009). 10. *Den fundamentale attribusjonsfeil*. Vi forklarer gjerne en persons handlinger ved å overvurdere forhold som har med person å gjøre, samtidig som vi undervurderer forhold som har med situasjonen å gjøre. Eksempelvis vektlegger vi sterkt gode resultater hos en leder, men er mindre opptatt av at det samtidig var oppgangstider i bransjen som gjerne forklarer de gode resultatene (Skorstad, 2009). 11. *Glorieeffekten*. Ofte vil én positiv enkeltfaktor føre til at vi i tillegg vurderer vedkommende positivt på en rekke andre faktorer. Vi lar oss imponere av en flink taler, og tillegger vedkommende høy kompetanse på andre områder også. I intervjusammenheng er det viktig at man ikke lar seg blende, men holder fokus på jobbanalysen og de kompetanser man er ute etter (Dipboye, 1992). 12. *Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier*. Berman (1997) trekker fram en rekke eksempler på stereotyper: ”Velkledde og vakre personer er dyktige og vil lykkes”, ”eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige” osv. I utvelgelsesprosesser kan eksempelvis gode kandidater med fremmedartede navn bli ekskludert.

De fleste intervjuere faller i en eller flere av disse fallgruvene. Det viktigste er å ha et bevisst forhold til dem, og lære av de feilene man gjør. Kvaliteten på intervjuene knytter seg særlig til to forhold: Strukturering og trening (Huffcutt & Arthur, 1994). Dersom vi strukturerer intervjuet, mer enn dobler vi sjansen for å velge den rette kandidaten (Robertson & Rothery, 1995). Forskning viser at man ikke nødvendigvis blir en bedre intervjuer gjennom lang erfaring, men opplæring og bevisst trening vil høyne kvaliteten betraktelig (Skorstad, 2009). Vanligvis stiller bedriften med to til tre personer i intervjuprosessen. Den ene vil lede intervjuet, orientere om bedriften, stille og svare på generelle spørsmål, mens den andre konsentrerer seg om det faglige. Fagansvarlig er ofte den som skal jobbe tettest med kandidaten, og de relasjoner som oppstår i intervjuet, vil gi vedkommende et inntrykk av om det er noe grunnlag for samarbeid (Grimsø, 2004).

### **2.5.3 Utlendinger**

I en tid der Norge vil være avhengig av arbeidsinnvandring for å få dekket sitt framtidige kompetansebehov, er diskriminering av arbeidssøkere fra ikke-vestlige land et stort problem. Innvandrere med utenlandske navn blir ikke innkalt til intervju fordi arbeidsgiverne er skeptiske til ikke-vestlige kulturer. Dette forholdet er eksperimentelt bekreftet gjennom flere studier (Cross & Waldinger, 1997; Wrench et al., 1999). Utenlandske arbeidssøkere kan ha med seg forventninger fra sitt hjemland som ikke sammenfaller med norske forhold. Tidligere

var man mest opptatt av seleksjonsmetodenes prediktive validitet (Sandal, 1999), mens man de senere år har fokusert mer på kandidatens opplevelse av prosessen og hvilke konsekvenser dette kan ha for deres aksept av jobbtilbud (Chapman et al., 2005). En studie (Steiner & Gilliland, 2001) som sammenfattet en rekke andre studier av rekrutteringsprosessen i ulike land, konkluderer med at det viktigste for kandidaten var opplevelsen av å bli rettferdig behandlet. Videre var det viktig for kandidatene å få anledning til å vise sin kompetanse, og at de i intervjuet fikk spørsmål som var relevante for stillingen. Man fant for eksempel at i noen afrikanske land var det en uttalt forventning om og aksept for, at familiemedlemmer skulle favoriseres i prosessen. En slik praksis vil åpenbart komme i konflikt med våre ansettelsesrutiner.

## 2.6 Tester

Arbeidspsykologiske tester er verktøy som benyttes til å si noe om en persons evner, personlighet, motivasjon, interesser og ferdigheter. Testene benyttes i sammenheng med utvelgelse, utvikling og rådgivning, og til å forutsi kompetanse i arbeidssammenheng (Skorstad, 2009). Vi skiller gjerne mellom to typer tester: *evnetester* og *personlighetstester*.

*Evnetester* kalles ofte intelligens tester der begrepet evne forbindes med begrepet intelligens i psykologisk forskning (Lai, 2004). Intelligens knyttes blant annet til vår evne til å lære nye ferdigheter, løse problemer (praktiske og teoretiske) og bearbeide informasjon.

*Personlighetstester* kalles gjerne atferdstester, og skal gi informasjon om karakteristika ved personligheten som kan forklare konsistente atferdsmønstre (Lai, 2004). Den viktigste grunnen til at man benytter tester, er at man ønsker å kunne forutsi hvordan kandidaten vil prestere i den nye jobben (Skorstad, 2009).

### 2.6.1 Validitet

Sammenhengen mellom testresultatene og jobbprestasjonene kalles *validitet*. Validiteten angis som et tall mellom -1 og +1 der 0 betyr at det ikke er noen sammenheng mellom jobbprestasjon og testresultat, mens +1 betyr 100 prosent samsvar. Verdien -1 indikerer en perfekt negativ korrelasjon for eksempel jo mindre omgjengelig en leder er, jo flere misfornøyde medarbeidere. Testens *reliabilitet* sier noe om graden av nøyaktighet og pålitelighet, og finnes i flere varianter: test-retest-reliabilitet (testenes pålitelighet over tid),

inter- konsistens-reliabilitet (måler samsvar mellom relaterte testspørsmål) og inter-skårer-reliabilitet (måler samsvar mellom de som bedømmer resultatene av testen). Alle reliabilitetsmetodene måles på en skala fra 0,00 til 1,00, og minstekravet skal være på 0,85 eller helst høyere (Lai, 2004).

Schmidt & Hunter (1998) har laget en metaanalyse av 85 års forskning på ulike seleksjonsmetoders evne til å forutsi jobbprestasjoner. Her finner vi blant annet at jobberfaring, utdanning, alder, grafologi og interesser har en validitet i nærheten av 0. De metodene som skårer høyest, er arbeidsprøver (work sample tests), evnetester (job knowledge tests) og strukturerte intervjuer, med en score rundt +0,5. Personlighetstester, assessment-senter og intervjuer har en score på ca +0,35. I følge Hunter & Hunter (1984) er det mye som taler for at evnetesting er den mest treffsikre metoden ved utvelgelse. De mener også at treffsikkerheten øker jo mer kompleks stillingen er. Ferdighetstestene sier noe om dagens status, mens evnetestene forteller noe om det potensialet som bor i oss (Skorstad, 2009). Det å kunne forutsi hvordan mennesker vil opptre i en framtidig situasjon, er selve essensen i all rekruttering (Cattell, 1962). Annen forskning viser at 75 prosent av jobbprestasjonene ikke kan forklares ved hjelp av personlighetstester (Judge et al., 2002). Allikevel er disse testene mer treffsikre enn CV, tradisjonelle intervjuer og referansesjekker. Størst utbytte av personlighetstester får man når metodikken benyttes i kombinasjon med strukturerte intervjuer, og er godt forankret i jobbanalysen (Schmidt & Hunter, 1998).

### **2.6.2 Seleksjonsmetoder i ulike land**

Bruk av evnetester i Norge er økende, selv om personlighetstester er mest vanlig. Dette skyldes hovedsakelig økt internasjonalisering, økt kunnskap rundt testbruk, og ikke minst som en følge av Det Norske Veritas sitt sertifiseringsprogram for testbrukere (Skorstad, 2009). Seleksjonsprosessen varierer betydelig på tvers av landegrensene (Ryan et al., 1999). I land som Spania, Frankrike, Belgia og Danmark vektlegges hovedsakelig CV, mens i de nordiske landene, Nederland, Storbritannia og Irland er gjerne referansesjekk og testing en del av seleksjonsverktøyet. I Europa er personlighetstester mer vanlig enn evnetester (Roe & Berg, 2003). Europeiske rekrutteringsprosesser preges av formalisering der det vektlegges annonsering, jobbintervju, personlige nettverk samt rekruttering fra skoler og universiteter. I USA og Canada er man mer kreative og fleksible, og lokker til seg arbeidssøkere gjennom å reklamere for gode arbeidsforhold og betingelser som for eksempel bonusordninger

(Deshpande & Colhar, 1997). Samtidig hevdes det at angloamerikansk personalpraksis er på full fart inn i europeisk arbeidsliv, både på grunn av den innflytelse som multinasjonale selskap har, og som følge av en sterkere vektlegging av personlighetstester (Nordhaug et al., 2006). Et markant skille går mellom angloamerikansk lederfilosofi der ledelse handler om generelle og målbare egenskaper, og den europeiske tradisjon med fokus på fagkompetanse og interne karrieremuligheter (Byrkjeflot, 1997).

### 2.6.3 Diskriminering

I USA er det tillatt å benytte alle typer tester (evnetester, personlighetstester og hederlighetstester), men spørsmålene skal være relevante for jobben som skal utføres. Dette forholdet er fastslått i flere høyesterettsdommer (Griggs et al., 1971) der det blant annet sies: *“What Congress has commanded is that any tests used must measure the person for the job and not the person in the abstract”*. I USA er det ikke lov å benytte tester til å diskriminere kandidater basert på rase, hudfarge, kjønn, nasjonalitet, religion, handikapp eller alder ([http://www.eeoc.gov/policy/docs/factemployment\\_procedures.html](http://www.eeoc.gov/policy/docs/factemployment_procedures.html)). Med hensyn til alder har USA en spesiallov som forbyr diskriminering for de som er 40 år eller eldre (<http://www.eeoc.gov/laws/statutes/adea.cfm>). I tillegg finnes andre lovverk som forbyr diskriminering i forhold til seksuell og politisk orientering, medlemskap i fagforeninger, graviditet, livsstil og familiesituasjon. Det anbefales å bruke sunn fornuft, og juridisk avklare testene før de tas i bruk nettopp for å unngå søksmål. I Norge er lovgivningen om diskriminering i arbeidslivet, spredt på flere lover: Arbeidsmiljøloven, Likestillingsloven og Diskrimineringsloven som blant annet har til formål er å fremme likestilling, sikre like muligheter og rettigheter, og å hindre diskriminering på grunn av etnisitet, nasjonal opprinnelse, avstamning, hudfarge, språk, religion og livssyn (<http://www.lovdata.no/all/tl-20050603-033-0.html#3>). Jeg undersøkte flere nordiske og europeiske land, og fant stor grad av konsistens i lovverket på dette området.

### 2.6.4 Valg av test

Hvilken test skal man velge? Svaret forutsetter at man stiller en del sentrale spørsmål: 1. Er testen hensiktsmessig for mitt formål? Hvis svaret er nei, ikke bruk testing unødvendig. Det medfører ekstraarbeid og merkostnader. 2. Er testen tilfredsstillende utprøvd og er normgrunnlaget relevant? 3. Oppgir testen konfidensintervaller (hvor sikker vi er på at en testskår er riktig) og målefeil (alle tester har målefeil!). 4. Er reliabiliteten tilfredsstillende? 5.

Er det gjort undersøkelser av validiteten? Husk å kreve dokumentasjon for alle påstandene som leverandøren kommer med (Skorstad, 2009). En norsk undersøkelse fra 1999 viser at psykologiske tester ble brukt i hver fjerde rekruttering (Iversen, 2003). Inntrykket er at Andelen har økt betraktelig siden den gang (Skorstad, 2009).

### **2.6.5 Nytte-/kostnadsanalyse**

Bruk av tester har ikke bare en nytteverdi, men også en kostnad. Hvor mye skal man investere for å forbedre utvalgsprosessen? Hvilken effekt har en eventuell forbedring på produktivitet eller kostnadsbesparelse? Dette er viktige, men kompliserte spørsmål å gi gode svar på.

Nytte/kostnadsanalyser (utility-analyser) kan i denne sammenheng ses på som et beslutningsstøttesystem for å analysere beslutninger (Boudreau, 1989). Mange ulike modeller er utviklet og forbedret opp gjennom årene blant annet Hunter & Hunter (1984). Til tross for at disse modellene har møtt mange innvendinger, viser nesten samtlige empiriske nytte/kostnadsanalyser at det er økonomisk tilrådelig å forbedre ansettelsesprosessen.

Boudreau (1991) konkluderer med at det økonomiske gevinsten ved å forbedre ansettelsesprosessen overgår mer tradisjonelle investeringer i virksomheten.

## **2.7 Oppfølgingsfasen**

Etter at vi har foretatt en grundig vurdering av kandidatene og foretatt et valg, står vi overfor en ny utfordring: Hvordan skal vi klare å holde på den nytilsatte? Spesielt i perioder med lav ledighet og stor etterspørsel etter arbeidskraft, vil gode arbeidstakere påvirkes av andre bedrifter, og ofte fristes med bedre betingelser. For å redusere risikoen for å miste den nye medarbeideren, bør man blant annet vurdere belønningssystemer og utviklingsmuligheter (Nordhaug, 2002). I tillegg påvirkes den ansatte av bedriftens grunnleggende verdier, kulturelle og sosiale forhold, arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, behov, belønning, motivasjon og ledelse for å nevne noen elementer. Bedriften trenger noen gode og synlige kjøreregler for å kunne takle disse utfordringene. Disse kan sammenfattes i en skriftliggjort personalpolitikk (Nordhaug, 1997)

### **2.7.1 Personalpolitikk**

Personalpolitikk kan defineres som overordnede prinsipper og operative retningslinjer for styring av menneskelige ressurser (Nordhaug, 1997). Det er avgjørende at personalpolitikken



bygger på bedriftens filosofi, målsetting og strategi (Grimsø, 2004). Hensikten med en personalpolitikk, er blant annet å sikre gode rutiner for anskaffelse av nye medarbeidere (forankret i bedriftens overordnede strategier), synliggjøre bedriftens verdier, følge opp de ansatte (spesielt nyansatte) og holde fokus på bedriftens omdømme og tiltrekningskraft i arbeidsmarkedet (Nordhaug, 1997). Personalpolitikken skal innholde beskrivelse av forventninger til ansatte, ansvarsforhold, ledelsesprinsipper, likestilling, sosiokulturelle forhold samt ansvar knyttet til arbeidsmiljøet generelt (Nordhaug, 1997). I de senere årene har det også vært forsket på hvordan personalpolitikken kan motivere medarbeidere til å yte ekstra for organisasjonen (Grønnhaug et al., 2001). Her vil elementer som fleksibel arbeidstid, karrieremuligheter, belønningssystemer samt ansvarsforhold og medvirkning i beslutningsprosessene være sentrale (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Disse elementene bør også være tema i *utvelgelsesfasen* i form av intervju spørsmål, testspørsmål og ved referansesjekk.

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

Organisasjonskulturen kan skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap noe som er et grunnleggende behov hos de fleste (Hatch & Schultz, 1997). Denne opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet kan virke både angstreduserende og motiverende (Lincoln & Kalleberg, 1990). Et viktig kjennetegn ved organisasjonskulturen er fokuset på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere i en sosial sammenheng (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Schein (1985) definerer 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 den blir betraktet som sant, og derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene*” (Jacobsen & Thorsvik, 2008:120).

Mye av diskusjonen rundt organisasjonskultur har dreid seg om hvorvidt sosiale identiteter bevisst kan skapes og styres, eller om den bare vokser fram av seg selv (Barley & Kunda, 1992). Seks forhold som antas å øke sannsynligheten for sosialisering og utvikling av organisasjonsidentitet (Jones, 1986): 1. En strategi der alle nyansatte i organisasjonen gjennomgår et felles opplæringsprogram. 2. De nyansatte skilles fra de mer erfarne i en periode. 3. Klare og planlagte faser den nyansatte skal gjennomgå i en sosialiseringsperiode. 4. En bestemt rekkefølge for hva den nyansatte skal lære i denne perioden. 5. Et opplegg der

den nyansatte får en erfaren ansatt som rollemodell i opplæringsperioden. 6. En tilnærming i sosialiseringprosessen der det tas hensyn til personligheten til den nyansatte, ved at sosialiseringen bygger på personens særegne trekk.

Når man rekrutterer nye medarbeidere, vurderes kandidatens kvalifikasjoner og i hvilken grad søkeren passer inn i organisasjonen. De personlige egenskapene påvirker bedriftskulturen og de sosiale relasjonene, og er bestemmende for hvordan kulturen utvikler seg (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Det kulturelle perspektivet er også viktig med tanke på rekruttering i flerkulturelle miljø. Innvandrers grad av tilpassning og deltakelse i det nye samfunnets kultur, og i hvilken grad vedkommende ivaretar egen opprinnelig kulturelle identitet, resulterer i fire ulike akkulturasjonsstrategier: *integrasjon*, *assimilasjon*, *separasjon* og *marginalisering* (Berry, 2006). *Integrering* innebærer at kandidaten er interessert i å opprettholde egen kultur samtidig som vedkommende i det daglige deltar i det nye samfunnets kultur, og ønsker å bli integrert i det nye sosiale nettverket. *Assimilasjon* betyr at innvandreren gir avkall på egne verdier fra sin opprinnelseskultur, og går inn for å bli mest mulig norsk. Dersom en person legger vekt på å beholde sine opprinnelige kulturelle verdier, normer og tradisjoner, og samtidig unngår å samhandle med medlemmer av det nye samfunnet, kaller vi det *separasjon*. Hvis kandidaten føler liten interesse for å opprettholde egen kultur, og heller ikke viser noen interesse for å pleie omgang med andre (kan skyldes utestegning eller diskriminering), kaller vi det *marginalisering* (Sandal et al., 2009). Flere utenlandske studier har vist at *integrering* er den mest foretrukne strategien når innvandrere kan velge fritt. Medlemmer av vertssamfunnet oppfatter det imidlertid ofte som om innvandrere foretrekker andre strategier, fortrinnsvis *separasjon* og *marginalisering* (van Oudenhovden et al., 1998).

### **2.7.3 Arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver, behov, belønning og motivasjon**

Like viktig som å rekruttere de *rette* personene, er det å få de nye medarbeiderne til å bli værende i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). To begreper står sentralt i forskning på forhold som får medarbeiderne til å bli værende i organisasjonen: *Jobbtrivsel* og *tilknytning*. *Jobbtrivsel* dreier seg om kandidatens følelser for jobben; i hvilken grad vedkommende liker seg eller mistrives i jobben (Spector, 1997). *Tilknytning* dreier seg om kandidatens vurdering av organisasjonen og dens verdier; i hvilken grad organisasjonen oppleves som en god plass å være (Meyer & Allen, 1997). I tillegg er det viktig at kandidatens

forventninger til det nye arbeidsstedet tilfredsstilles. En undersøkelse viser hvordan unge arbeidstakere prioriterer ved valg av arbeidsgiver (Nordhaug & Gooderham, 2001): 1. En variert og spennende jobb. 2. Et godt arbeidsmiljø. 3. Gode utviklingsmuligheter (faglig og karrieremessig). 4. Lønn.

Forventningene til den nye jobben er nært knyttet til jobbmotivasjon. I forventningsteorien antar man at motivasjonen til å yte oppstår når en person forventer å oppnå noe vedkommende ønsker sterkt (Pinder, 1998). McClelland (1990) argumenter for at mennesker handler ut fra tre grunnbehov: 1. *Behov for makt* til å påvirke og kontrollere andre, oppnå status og sikte mot lederposisjoner. 2. *Behov for tilhørighet* til sosiale grupper, være opptatt å bli godt likt, unngå konflikter og frykter sterkt å bli avvist. 3. *Behov for prestasjoner* dvs. å gjøre ting bedre, søke utfordringer og personlig ansvar. Disse menneskene er veldig resultatorienterte, tar gjerne risikoer og opptatt av å tilfredsstille egne standarder for arbeidet de utfører, i større grad enn å bli evaluert av andre.

Ulike mennesker har ulike behov og preferanser til for eksempel lønn, arbeidsoppgaver, arbeidsmiljø, sosiale forhold eller tilbakemeldinger fra leder. Vi skiller gjerne mellom indre og ytre belønning. Indre belønning er det vedkommende gir seg selv i form av positive følelser knyttet til innsats, mens ytre belønning kan være lønn eller frynsegoder (Jakobsen & Thorsvik, 2008).

#### **2.7.4 Personalledelse og ulike lederroller**

Hvordan kan ledelsen medvirke til at den nyansatte forblir i organisasjonen? Én definisjon på ledelse kan være: "Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd" (Jakobsen og Thorsvik, 2008:381)

Lederrollen kan bestå av to delvis overlappende elementer: 1. Atferdsmønstret lederen utviser for å fylle sine lederforpliktelser. 2. Forventninger som stilles til lederen av andre. Disse elementene kan være sammenfallende eller i konflikt med hverandre. Eksempelvis kan det være uoverensstemmelse mellom hvordan lederen utfører sin rolle og hvilke forventninger andre stiller. Vi snakker gjerne om "rolleklarhet" når det også oppstår usikkerhet med hensyn til hva en leder forventes å gjøre (Jakobsen & Thorsvik, 2008). Mintzberg (1973) klassifiserer lederens ulike roller i fire områder: 1. Formell posisjon (status) og autoritet. 2. Interpersonelle roller (gallionsfigur, anfører og forbindelsesledd). 3. Informasjonsroller

(overvåker, informasjonsformidler og talsmann). 4. Beslutningsroller (entreprenør, kriseløser, ressursfordeler og forhandler).

Interpersonelle roller dreier seg blant annet om symbolverdi, fysisk og verbal kontakt med mennesker i og utenfor organisasjonen. Rollen som *gallionsfigur* symboliserer lederens formelle autoritet knyttet til hans posisjon. Lederen bør ha som oppgave å ta i mot den nyansatte, og presentere vedkommende for de andre ansatte. Rollen som *anfører* dreier seg om aktiviteter knyttet til rekruttering, opplæring, motivering osv. Lederen bør sørge for god tilpassning mellom den nytilsattes behov og organisasjonens behov. Rollen som *forbindelsesledd* innebærer å utvikle relasjoner til personer eller grupper i og utenfor organisasjonen. Lederen bør bistå den nye medarbeideren med å etablere nye kontakter gjennom bruk av sitt eget kontaktnett.

Informasjonsroller dreier seg om lederens rolle som informasjonsmottaker og distributør av informasjon i organisasjonen. Rollen som *overvåker* relaterer seg til lederens søking og mottak av informasjon om hva som foregår i organisasjonen. Lederen bør bruke denne informasjonen til å forvise seg om at den nyansatte ivaretas på en god måte. Rollen som *informasjonsbehandler* dreier seg lederes unike posisjon som mottaker av intern og ekstern informasjon. Her skiller det mellom informasjon om faktiske forhold (objektiv), og verdiorientert informasjon preget av preferanser om hvordan lederen mener at noe burde være (subjektiv). Lederen bør formidle til den nyansatte verdiorienterte utsagn som kan virke som retningslinjer i beslutningssituasjoner. Rollen som *talsmann* dreier seg om lederens formidling av informasjon til omgivelsene. Det er avgjørende for bedriftens omdømme at lederen kan fremme organisasjonens interesser på en effektiv måte, og vise kunnskap og innsikt i organisasjonens virksomhet. Lederen bør understreke overfor den nyansatte at alle ansatte har et ansvar med å bidra positivt til organisasjonens omdømme og ansikt utad.

Beslutningsroller forteller om lederens posisjon når beslutninger tas. Rollen som *entreprenør* handler blant annet om beslutninger knyttet til forandringer som kan forbedre organisasjonens situasjon. Det kan dreie seg om iverksettelse av prosjekter, nye produkter eller omstilling. Lederen bør motivere den nyansatte til å bidra med nytenkning og framtidsrettet utvikling av bedriften. Rollen som *kriseløser* dreier seg om å løse kriser som ikke kan ignoreres for eksempel konflikter mellom ansatte, konflikter med andre organisasjoner eller trussel om tap av ressurser. Lederen bør forsikre den nyansatte om at konflikter håndteres på en god måte.

Rollen som *ressursfordeler* gjelder lederens makt i forhold til fordeling av ressurser (materielle og immaterielle) i forhold til strategiske eller prioriterte satsingsområder. Hva skal gjøres, når og hvordan, er sentrale spørsmål. Den nytilsatt bør få inntrykk av at lederen setter pris på gode ideer og prosjekter. Rollen som *forhandler* utøves overfor myndigheter eller andre organisasjoner. Lederen gir forhandlinger troverdighet, og har makt til å forplikte organisasjonen. Lederen kan synliggjøre sin kompetanse og troverdighet, og derigjennom inngi trygget hos nyansatte.

God personalledelse dreier seg om å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og utnytte de menneskelige ressursene til verdiskapning i bedriften. Uten en langsiktig og kontinuerlig personalledelse vil virksomheten trolig tape i konkurransen om arbeidskraft med andre bedrifter (Nordhaug, 1997).

## 2.8 Feilansettelser

Rekruttering av nye medarbeidere er et svært viktig område for bedriften. En ansettelse representerer gjerne en millioninvestering som virksomheten forventer avkastning av (Nordhaug, 1997). I to studier (PAMA, 2006) og (PAMA, 2011) ble til sammen 2018 ledere og 1747 ansatte stilt ulike spørsmål som kunne knyttes direkte til feilansettelser.

Undersøkelsene viser at 77 prosent av lederne mener en feilansettelse oppstår, når den nytilsatte ikke har de egenskaper og ferdigheter kandidaten ga inntrykk av i jobbintervjuet. 66 prosent ga uttrykk for at det er en feilansettelse, når den nyansattes personlige karakter og sosiale ferdigheter ikke harmonerer med de øvrige ansattes. 28 prosent mente at mangel på kompetanse og formelle fagkvaliteter, er en forklaring på feilansettelse. Wicklund-Hansen (2007) mener feilansettelser i hovedsak skyldes fem livskraftige myter som bidrar til å utelukke gode kandidater: kjønnsdeling (inndeling i manns- og kvinneyrker), alderssegregering (eldre arbeidstakere gjør ikke like god jobb som en ung arbeidstaker), utdanning (formell utdanning gir suksess i arbeidsforholdet), jobberfaring (vurderes som viktigere enn personlige egenskaper og framtidig potensial) og kulturell/etnisk bakgrunn (diskriminering på bakgrunn av hudfarge). Nordhaug (2002) sier at kompetanse, personlighet, holdninger, verdier samt sosiale og kulturelle forhold har betydning for feilansettelse. I tillegg er den nyansattes forventninger, tilpassningsevne og familieforhold av betydning. Ektefelles manglende evne til å tilpasse seg det nye arbeidsstedet, er en viktig årsak spesielt i arbeidsforhold utenlands. 9 av 10 ledere sier at de har feilansatt minst en gang og 1 av 3

ledere mener at en feilansettelse koster mer enn kr. 500000.-. Har man først begått en feilansettelse der det viser seg at den nyansatte ikke innfrir forventningene, mener 70 prosent av lederne at arbeidsmiljøloven er for streng med hensyn til å si opp den ansatte. 84 prosent av lederne mener at det er lett å foreta forhastede og gale ansettelser, når det haster med å få inn arbeidskraft. 4 av 10 ledere sier opp de nyansatte i prøvetiden (i løpet av de første 6 månedene). 67 prosent av de ansatte mener at lederne bruker for lite tid i rekrutteringsprosessen, og 59 prosent mener at lederne generelt håndterer ansettelsesprosessen på en så dårlig måte, at man kan miste lusten på jobben før man er begynt. Videre mener 86 prosent av de ansatte at lederne er for lite flinke til å følge opp de nyansatte. Her mener 72 prosent av lederne at en feilansettelse kunne blitt en riktig ansettelse hvis de hadde vært flinkere til å følge opp de nytilsatte. 54 prosent av lederne mener at feilansettelse skyldes dårlig lederskap, og 45 prosent mener det er tabu å innrømme feilansettelser. Konklusjonen på disse undersøkelsene er: *å ansette er noe av det viktigste du gjør, og feilansettelse noe av det dyreste!* (PAMA, 2011).

## 2.9 Konsulenttenester

Bruk av eksterne konsulenter til rekruttering, headhunting, utleie, rådgivning, omstilling eller outsourcing, har økt de siste årene. I 2010 omsatte rekrutterings/bemanningsbransjen for ca 12 mrd. kroner (Fiksdal, 2011). I denne statistikken finner vi også at 66 prosent av de som ansettes (for utleie) er norske statsborgere, mens 32 prosent kommer fra EU/EØS området. Bruk av konsulenter kan være kostbart, og bedriften må hele tiden vurdere hvilke tjenester de vil kjøpe (Grimsø, 2004). Kvaliteten på det arbeidet som gjøres av eksterne konsulenter kan diskuteres, og som en konsekvens av dette har Det Norske Veritas nylig lansert en sertifiseringsordning for rekrutteringspersonell (DNV, 2011). Denne standarden etterstreber å tilfredsstillе alle formelle krav i henhold til: NS-EN ISO/IEC 17024:2003 og er et samarbeidsprodukt av DNV-personellsertifisering, DnB NOR, Handelshøgskolen (BI) og Manpower Professional Executive. Hensikten med denne sertifiseringsordningen er å redusere risikoen for feilansettelser, og styrke konsulentenes faglige dyktighet i rekrutteringsprosessen.

Bemanningsbransjens aktivitet er avhengig av tilgangen på arbeidskraft. Hvis ledigheten går ned, øker bruken av konsulenttenester, mens etterspørselen går ned når ledigheten øker. Tall fra NAV (<http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Arbeidsmarked>) viser en svak konjunkturoppgang for Norge, men en reduksjon i veksten internasjonalt. Både EU-området

og de store økonomiene i USA, Brasil, Kina og India er med, og påvirker blant annet eksportindustrien og dermed også sysselsettingen i Norge. Det forventes både en økning i sysselsettingen og i arbeidsstyrken neste år. Allikevel bør man være oppmerksom på store forskjeller innen ulike bransjer. I dag er ledigheten blant ingeniører ca 1 prosent og blant økonomer ca 1.4 prosent, mens ledighet innen industriarbeid er 3,9 prosent.

Utleie av arbeidstakere kommer inn under arbeidsmiljølovens §§ 14-9 og 14-12. Der sies det blant annet at utleie kan drives etter samme forutsetninger som for midlertidige ansettelser; når arbeidet skiller seg fra det som ordinært utføres i bedriften, og som vikar i stedet for ordinære ansatte. Utleie brukes i dag innenfor de fleste yrkeskategorier, og vanligvis i form av vikarer, prosjektansettelser og som alternativ til overtidarbeid (Grimsø, 2004). Vikarene skal ansettes i utleiefirmaet med samme rettigheter som i en ordinær virksomhet. Bedriftenes bruk av innleid arbeidskraft reduserer dermed åpenbart den økonomiske risikoen for feilansettelser, ettersom arbeidsgiveransvaret ligger hos utleiefirmaet. Fra første januar 2009 kom en ny ”Forskrift om bemanningsselskap” som blant annet skulle bidra til mer seriøsitet i bemanningsbransjen. Forskriften gjelder alle som skal drive utleievirksomhet i Norge. Selskapene har etter denne forskriften meldeplikt til Arbeidstilsynet som fører et register over alle bemanningsforetakene. Det er kun selskaper som er registrert i dette registeret som har lov til å leie ut arbeidskraft.

## **2.10 Evaluering av rekrutteringsprosessen**

Målet med rekrutteringsprosessen er en vellykket ansettelse. For å lykkes med det er det nødvendig – med jevne mellomrom – å ta for seg deler av prosessen og analysere dem. (Grimsø, 2004). Er det gjort en god nok jobbanalyse? Har man benyttet de riktige kanalene for å nå fram til de rette kandidatene? Hvordan fungerte utvalgsprosessen? Er oppfølgingen av de nyansatte tilfredsstillende? Hvordan kan vi måle om vi har lykket eller mislykket med en rekruttering? Dersom den nytilsatte slutter etter kort tid, eller ikke når de produksjonsmålene som er satt for stillingen, kan vi være rimelig sikre på at prosessen har sviktet på ett eller flere områder (Grimsø, 2004). Selv om mye av rekrutteringsprosessen handler om bruk av sunn fornuft, er det viktig å ha et *faglig* forhold til prosessen. Det finnes mange eksempler på mislykkede rekrutteringer som skyldes manglende analyse av de ulike trinnene i prosessen (Nordhaug, 1997). Hva koster det å kvalitetssikre prosessen i forhold til de kostnader som er forbundet med feilansettelser? Kan konsulenter bistå i hele eller deler av prosessen for å sikre et bedre resultat? Kvaliteten på produkter og tjenester er helt avhengig av virksomhetens

menneskelige ressurser. Derfor er en kontinuerlig evaluering av rekrutteringsprosessen av stor betydning (Grimlø, 2004).

## 3 Metodekapittel

### 3.1 Forskningsprosessens ulike faser

Forskningsprosessen kan deles inn i 6 faser: *Tematisering, planlegging, datainnsamling, transkribering, analyse og verifisering* (Johannessen et al., 2010). *Tematisering* innebærer å formulere målet med undersøkelsen, og si noe om hvordan en oppfatter emnet som skal undersøkes. Hva og hvorfor spørsmål avklares før man velger metode. *Planlegging* dreier seg om å få et overblikk over hele forskningsprosessen. Blant annet velges undersøkelsesmetode, utvalg av informanter vurderes og eventuell intervjuguide lages. Hva ønsker man å forske på? Hva er problemstillingen, og hvordan kan man skaffe seg mer kunnskap om den? Hva viser tidligere forskning på området, og hvordan kan man selv utføre undersøkelser som kan bidra til bedre beskrivelse av problemet samt gi oss større innsikt og forståelse? *Datainnsamling* innebærer å samle inn data som gjenspeiler den virkeligheten som skal undersøkes. Viktige spørsmål er hvem og hvor mange som skal delta i undersøkelsen. Intervjuene utføres, data registreres, informanter observeres, og det hele foregår etter gode etiske retningslinjer. *Transkribering* betyr å gjøre det innsamlede materialet klart for analyse der for eksempel samtaler tatt opp på bånd oversettes til tekst. *Dataanalyse* dreier seg om tolking og analyse av de dataene som er samlet inn. Mengden data må reduseres, tekster (referat fra samtaler) må bearbeides og kvantitative data må telles opp og systematiseres. *Verifisering* handler om å undersøke om dataene er troverdige og pålitelige og overensstemmelse med virkelig heten. *Oppsummering* av forskningsprosessen, hvilke funn som er gjort, og hvordan jeg har gått fram for å finne svar på mitt forskningsspørsmål.

### 3.2 Tematisering

Min forskning tar utgangspunkt i en antakelse om at feilansettelser i hovedsak skyldes en dårlig rekrutteringsprosess, og at relativt små forbedringer i prosessen kan redusere antallet feilansettelser og dermed kostnadene. For å finne ut om denne antakelsen er riktig, har jeg



studert mye tidligere forskning som omhandler ulike sider ved rekrutteringsprosessen, gjennomgått en del omfattende bedriftsundersøkelser som berører årsaker til feilansettelser, samt foretatt en egen spørreundersøkelse. Målet er å identifisere områder der det antas at det gjøres et for dårlig kvalitativt arbeid, og samtidig påvise mulige forbedringer. Mitt overordnede forskningsspørsmål er ”*Hvordan kan bedrifter redusere risikoen for feilansettelser i rekrutteringsprosessen?*”. Gjennom undersøkelsen ønsker jeg å få svar på svar på flere viktige spørsmål: Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosessen? Hvilke erfaringer har informantene med feilansettelser? Hva kan eksterne konsulenter bidra med i denne sammenheng? Forskningen vil dreie seg om å innhente mer kunnskap, og beskrive ulike sider ved rekrutteringsprosessen (planleggingsfasen, søkefasen, utvelgelsesfasen og oppfølgingsfasen). Informasjonen skal synliggjøre hva som er årsaker til feilansettelser, og samtidig gi en forståelse for hvordan man kan redusere risikoen for feilansettelser. Det er også et mål at denne forskningen skal hjelpe andre bedrifter til å utvikle en bedre rekrutteringsprosess.

I min egen spørreundersøkelse har jeg valgt å intervju bedriftsledere ved 7 bedrifter på Helgeland. Felles for bedriftene i utvalget er at de rekrutterer arbeidskraft på høgscole/universitetsnivå. Dette har sammenheng med min erfaring fra rekrutteringsbransjen, der det oppleves at denne type arbeidskraft er veldig etterspurt og vanskelig å få tak i. Med ett unntak kan bedriftene karakteriseres som små eller mellomstore, og vil derfor tydelig merke de økonomiske konsekvensene av en feilansettelse. Jeg ønsker også å finne ut hvor mye ressurser bedriftene bruker i ansettelsesprosessen, og hvilke tanker de har om kostnadene ved en eventuell feilansettelse. Samtidig har jeg erkjent nødvendigheten av å avgrense undersøkelsen både i tidsbruk og omfang, og har derfor valgt å la dybde vike for bredde i analysen av rekrutteringsprosessen.

### **3.3 Planlegging**

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg blant annet om hvordan man innhenter og tolker informasjon om virkeligheten. Det skilles gjerne mellom fire ulike perspektiv på virkeligheten: *Ontologi, epistemologi, aksiologi og metodologi* (Cuba & Lincoln, 2005). *Ontologiske* spørsmål dreier seg om hvordan virkeligheten egentlig ser ut (hva ønsker jeg å vite), *epistemologiske* spørsmål sier noe om hvordan jeg skaffer meg kunnskap om virkeligheten (hvordan kan jeg vite?), *aksiologi* berører forskerens eget verdigrunnlag og i

hvilken grad man anerkjenner og tilkjenner samt *metodologi* som sier noe om hvilke metoder, prosedyrer og teknikker man tar i bruk for å skaffe seg ny kunnskap (Johannessen et al., 2010).

### 3.3.1 Perspektiver

Mitt *odontologiske* perspektiv i spørreundersøkelsen (se Appendiks A) kan beskrives ved følgende eksempel: Spørsmål 8: *Hva vektlegger dere mest ved utvelgelse av kandidater?* Her ønsker jeg å få et mest mulig objektivt svar på hva som vektlegges mest. Allikevel må jeg ta høyde for at informanten i noen grad rasjonaliserer (for eksempel velger ut det svaret han tror at jeg er på jakt etter), eller mer følelsesbetont svarer hva de burde vektlegge mest. Det kan også være at informanten i sine svar legger en annen betydning i for eksempel begrepet ”testing” enn det jeg gjør. Det *epistemologiske* perspektivet vil i denne sammenheng dreie seg om hvordan man kan gå fram for å sikre kunnskap om virkeligheten, og hvordan man kan skille mellom ”sant” og ”usant”. I forhold til spørsmål 8, måtte jeg stille flere oppfølgingsspørsmål for å være sikker på at svaret var i overensstemmelse med virkeligheten. Et eksempel er at en av informantene sa at de sjekket kandidatens CV i noen grad. Da jeg utfordret informanten til å være litt mer konkret, ble ”sannheten” at de ikke kontrollerte CV eller utdanningspapirene i det hele tatt. Spørsmål 1: *Hvor mange ansatte har dere i dag fordelt på lavere/høyere utdanning?* Svaret på dette spørsmålet kan man lettere anta er en ”sann” representasjon av virkeligheten. *Aksiologisk* var jeg i intervjusituasjonen opptatt av å ikke la mine egne vurderinger og verdier prege samtalen. Spørsmål 18: *Hvordan evalueres rekrutteringsprosessen?* Her opplevde jeg at mine egne refleksjoner og ”svar” resulterte i flere oppfølgingsspørsmål der jeg prøvde å få informanten til å komme fram til samme resultat som meg. Eksempelvis ble evalueringsprosessen hos flere informanter beskrevet (etter min oppfatning) som overfladisk. Jeg prøvde å få dem til å komme med noe mer konkret, som kunne ligne på den evalueringsprosessen, som jeg mente var nødvendig. *Metodologisk* valgte jeg et semistrukturert intervju med et fast spørreskjema, men med åpning for spontane tilleggsspørsmål. Alle informantene fikk samme hovedspørsmål, men ikke samme tilleggsspørsmål. De fleste spørsmålene var åpne, og ga informanten mulighet til å beskrive ulike deler av rekrutteringsprosessen på et fritt grunnlag.

### 3.3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign representerer ”alt” som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen et al. 2010). Hva og hvem som undersøkes og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, er sentrale spørsmål innen forskningsdesign. Undersøkelser kan foregå over lang tid (longitudinelle undersøkelser) der man kan samle inn informasjon flere ganger for å studere utvikling og tendenser. Alternativet er undersøkelser som gjøres bare en gang (tverrsnittundersøkelser), men som kan strekke seg over noe tid. Kvalitative design kjennetegnes ved at metoden ikke bare har én analytisk hovedretning. Jeg vil her nevne fire ulike retninger: *fenomenologi*, *etnografi*, *grounded theory* og *casedesign*.

*Fenomenologi* betyr innen kvalitativ design å beskrive og utforske mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Det som sies i en undersøkelse må ses i lys av den sammenhengen svaret kommer i. *Etnografisk design* relaterer seg til tolkning og beskrivelse av for eksempel en bedriftskultur eller en sosial gruppe. Forskeren går ut i felten (og deltar selv i kulturen eller gruppa), og innhenter informasjon gjennom observasjon over et lengre tidsrom. Metoden innebærer også intervju av deltakere for å forstå hvordan de selv tolker kulturen. *Grounded theory* innebærer å utvikle nye teorier på bakgrunn av innsamlet materiale. Datainnsamling og analyse skjer fortløpende slik at man etter hvert snevrer inn og fokuserer undersøkelsen. Målet er å komme fram til noen kjernebegreper som beskriver hovedessensen datainformasjonen. *Casedesign* dreier seg om å samle inn så mye informasjon som mulig om et avgrenset fenomen (Case). Det kan benyttes flere ulike datakilder, og teknikkene kan for eksempel være observasjon, intervju, spørreskjema eller statistisk materiale.

### 3.3.3 Intervjuguide og utvalg

Min forskningsdesign ligger nærmest det fenomenologiske designet der jeg ønsker å beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen. Fenomenet vil i denne sammenheng være hele eller deler av rekrutteringsprosessen. Jeg er i hovedsak ute etter beskrivelser av og forståelse av fenomener, og stiller ingen spørsmål om hvorfor de handler som de gjør. Intervjuguiden (Appendiks A) inneholder 18 spørsmål, ett enkelt åpningsspørsmål og resten relatert til erfaringer med rekrutteringsprosess, feilansettelser og bruk av konsulenter. Spørsmålene er ment å berøre hele bredden i ansettelsesprosessen, men jeg har av hensyn til tid og omfang av denne oppgaven, valgt å ikke gå for detaljert inn i de ulike fasene. 5 av de 7 bedriftene som er med i undersøkelsen har sitt forretningsområde innen

økonomi og regnskap, én driver med økonomisk og finansiell rådgivning og én har sitt virke innen ingeniørfagene. For meg er ikke den faglige spredningen så viktig, men derimot at alle bedriftene har en felles utfordring i å finne god og kvalifisert arbeidskraft. Min erfaring fra rekrutteringsbransjen forteller meg at økonomisk personell og ingeniører på bachelor- eller masternivå, er svært vanskelig å rekruttere. Dette gjør kanskje at bedriftene blir ekstra sårbare med hensyn til feilansettelser. Utvalget av informanter består av 7 bedriftsledere (alle menn), og det falt seg naturlig å bruke disse lederne som informanter, ettersom de alle har en sentral rolle i hele rekrutteringsprosessen. Alternativet var bedrifter av ulik størrelse, innen ulike fagområder, ulike kompetansebehov osv. Fem av informantene har jeg hatt kontakt med tidligere, men kun ett av firmaene har jeg vært i forretningsmessige relasjoner med.

### **3.3.4 Etikk og juridisk ansvar**

Jeg har vurdert mulige forskningsetiske problemstillinger: retten til selvbestemmelse og autonomi, respekt for privatliv og å unngå skade (Nerdrum, 1998). Alle informantene har frivillig samtykket i å delta i denne undersøkelsen. Deltakerne blir også forsikret om at opplysningene som kommer fram under intervjuet behandles på en konfidensiell og ikke identifiserbar måte. Spørsmålene er utformet slik at de ikke skal berøre følsomme eller sårbare områder hos informantene, for å unngå å utsette dem for psykologiske belastninger. Det foreligger ingen spørsmål der svarene kan identifisere informanten, men jeg planlegger å bruke båndopptaker (diktafon), og må vurdere om prosjektet er melde- eller konsesjonspliktig. Jeg vil sørge for at ingen informanter kan identifiseres ved navn eller bedriftstilhørighet, og sørge for at opptaket slettes så snart en transkribering er fullført.

## **3.4 Datainnsamling**

Jeg skiller mellom kvantitative og kvalitative data der de kvantitative data vanligvis innhentes ved hjelp av spørreskjema med oppgitte svaralternativer. Kvalitative data fås for eksempel gjennom observasjon og intervjuer. To metoder er sentrale når informasjon skal hentes inn: Kvalitativ og kvantitativ metode. Hovedskillet går mellom begrepene ulike egenskaper der kvalitativ metode viser til egenskaper ved fenomener, mens kvantitativ metode dreier seg om mengder eller antall (Grønhaug & Kleppe, 1989). Grønmo (1996) mener at forskjellen mellom begrepene skyldes egenskaper ved data. Data må her oppfattes som gode eller dårlige representasjoner av virkeligheten (Johannessen et al., 2010). Forskjellen ligger i

kategorisering av egenskapene der de kvantitative data er kategorisert på forhånd gjennom for eksempel et spørreskjema. For kvalitative data skjer kategoriseringen i ettertid basert på for eksempel de svar man får i et intervju. Grad av strukturering er det som særlig skiller innsamlingen av kvalitative og kvantitative data. Innsamling av kvantitative data preges av stor grad av strukturering og lite fleksibilitet, mens innsamling av kvalitative data kjennetegnes av åpenhet, fortolkning og fleksibilitet (Johannessen et al., 2010).

### **3.4.1 Validitet**

Det skilles mellom ulike typer validitet (gyldighet): begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Cook & Campell, 1979). Begrepsvaliditet (troverdighet) dreier seg om forholdet mellom fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene man finner. Pervin (1984) sier at validiteten i kvalitative undersøkelser viser om forskerens funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Måles det man tror man måler? I hvilken grad er resultatene av min undersøkelse gyldige for utvalget og det fenomenet som undersøkes? (intern validitet). Kan resultater fra mitt forskningsprosjekt overføres til liknende undersøkelser? (ekstern validitet).

### **3.4.2 Intervjusituasjonen**

Alle intervjuene foregikk på bedriftslederens kontor med en kaffekopp og i en god tone. Innledningsvis presenterte jeg meg selv og prosjektet, og ga en grov oversikt over de temaene jeg ville berøre i intervjuet. De fikk også forsikring om full anonymitet, og et tilbud om å få tilgang på resultatene når undersøkelsen var fullført og systematisert. Jeg benyttet en diktafon (Olympus digital voice recorder VN-7500) i 6 av intervjuene. Den siste informanten ønsket ikke at jeg benyttet diktafonen, slik at svarene ble registrert skriftlig. Kvaliteten på opptaket var veldig bra. Jeg sjekket jevnlig batterikapasiteten, og hadde for sikkerhets skyld med ekstra batterier. Intervjuformen må karakteriseres som delvis strukturert. Jeg benyttet en overordnet intervjuguide, men vi beveget oss mye fram og tilbake i forhold til spørsmål, tema og rekkefølge. For meg var det likevel viktig at informantene svarte konkret på alle spørsmålene, for senere å kunne sammenlikne informantenes svar. Hvis jeg tolket svarene som lite gjennomtenkte, prøvde jeg å stimulere informanten til nøyere ettertanke (større dybde) uten å legge ordene i munnen på ham. Jeg ba ofte informanten om å klargjøre ting (uten å spørre hvorfor), og supplere med konkrete eksempler. Patton (1990) advarer mot bruk av hvorfor-spørsmål fordi informanten kan oppleve det som vanskelig og tidkrevende.

### 3.4.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Det kvalitative forskningsintervjuet kan karakteriseres som en samtale med en struktur og et mål (Kvale, 1997). Informasjonen som samles inn avhenger av forskningsspørsmålene som intervjueren stiller. Jeg skiller mellom tre ulike typer spørsmål: 1. *Beskrivende* spørsmål er knyttet til konkrete hendelser. 2. *Fortolkende* spørsmål dreier seg om hvordan intervjuobjektene oppfatter og tolker hendelser. 3. *Teoretiske* spørsmål skal avdekke årsaker eller hensikter til ulike hendelser. Hensikten er å få fram en beskrivelse av informantens hverdagsverden for deretter å kunne fortolke betydningen av fenomenene som beskrives. Mine spørsmål er i hovedsak av beskrivende karakter for eksempel spørsmål 5: *Hvor annonserer dere etter nye medarbeidere?* Informanten beskriver hvordan annonseringen skjer uten å ta stilling til om det er fornuftig eller tilstrekkelig til å finne gode kandidater. Ett eksempel på et fortolkende spørsmål er spørsmål 15: *Hvor mye tror du en feilansettelse koster?* Her må informanten først avgjøre (tolke) hva som ligger i begrepet feilansettelse, og deretter estimere ressursbruken. Et eksempel på teoretiske spørsmål er spørsmål 16: *Hva kan gjøres for å redusere risikoen for feilansettelser?* Informanten må reflektere over årsaksforhold, vurdere hensikten med ulike avklaringsmetoder og vurdere kostnad/nytte forholdet ved for eksempel testing.

Jeg har valgt kvalitative intervjuer som metode for innhenting av data. Det skyldes at jeg mener erfaringer og oppfatninger til informantene kommer best fram i en intervjusituasjon, der de selv kan være med å påvirke diskusjonen og de data som kommer fram. Intervjuet blir mer å betrakte som en samhandling mellom informant og intervjuer, der kunnskapen og erfaringene gir mening til det som undersøkes (ontologisk perspektiv). Intervjusituasjonen gir også en mulighet til å lytte og stille oppfølgingsspørsmål for å få tak i mer kunnskap og forståelse (epistemologisk perspektiv). Manson (2002) sier at mye kunnskap er situasjonsbestemt, og at intervjuet er en sosial situasjon som byr på muligheten for nyansering og dybde. Ulempen med kvalitative intervjuer kan være at relasjonen mellom informant og intervjuer blir for tett, og kan påvirke objektiviteten i datainnsamlingen. Det er også viktig at intervjueren er bevisst sitt eget tolkingsmønster (Creswell, 1998). Min erfaring var at selv om jeg var veldig bevisst på bare å lytte og registrere det som ble sagt, ble jeg flere ganger veldig engasjert og stilte oppfølgingsspørsmål som skulle lede informanten til en dypere erkjennelse. Et eksempel kan være spørsmål 15: *Hvor mye tror du en feilansettelse koster?* Det første beløpet som informanten kom fram til, var ganske lavt og lite veloverveid, men økte etter hvert som jeg antydte nye og mulige kilder til kostnadsøkning; for eksempel hvis den

nytilsatte kom i skade for å ødelegge et kundeforhold. For meg var det viktig at informanten reflekterte høyt rundt dette spørsmålet, slik at vår diskusjon kunne gi et mer realistisk bilde av kostnadene.

#### **3.4.4 Observasjon**

Observasjon betyr at forskeren er til stede i situasjonen og registrerer data gjennom sanseinntrykk for eksempel se, lytte og erfare. Vanligvis knyttes begrepet observasjon til begrepet "felt" der forskeren plasserer seg i felten og observerer det som skjer. "Feltet" kan bestå av enkeltpersoner, grupper, organisasjoner osv. Det finnes mange ulike metoder for observasjon (Mason, 2002). Fra et ontologisk perspektiv kan man for eksempel observere samhandling og atferd i forhold til kunderelasjoner i en butikk, mens man fra et epistemologisk perspektiv mener at den beste observasjon (datainnsamling) skjer ved å delta i settingen som kunde. Observasjon kan også brukes som en supplerende metode for å få svar på forskningsspørsmål i en intervjusituasjon.

#### **3.4.5 Relasjon**

I min spørreundersøkelse der jeg benyttet en delvis strukturert intervjumetode, ble relasjonen mellom meg og informanten viktig. Jeg kunne observere at spørsmålene vekket interesse, overraskelse, forlegenhet og ettertenksomhet. For meg ble observasjon av informanten en ekstra kilde til informasjon om hvordan deres rekrutteringsprosess forløp. Både ansiktsuttrykk, stemmebruk og kroppsspråk generelt kunne tolkes i retning av at de ikke var helt fornøyd med dagens ansettelsesprosess. Mest tankefulle ble de når kostnadene ved feilansettelse var tema. Det var ikke min oppgave å presse informantene til å erkjenne svakheter eller å bli forlegne over mangelfulle rutiner, men derimot å reflektere over dagens situasjon, og se for seg mulige forbedringer som kan redusere risikoen for feilansettelser.

### **3.5 Transkribering**

Patton (1990) har gitt noen gode tips om hva man bør gjøre i de ulike fasene av intervjuprosessen. Etter at intervjuet er ferdig skal man lytte på opptaket, ta notaer eller skrive ned hele eller deler av samtalen (transkribering). Dette er nokså tid og ressurskrevende, og man regner med at det tar ca fire timer å skrive ned et intervju på en time. Eventuelle notater

som er tatt under samtalen, tas også med. Under analysen vil dette materialet bli bearbeidet. Det er også nødvendig å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til opptaksutstyret.

Mine intervjuer hadde en varighet på i gjennomsnitt en time. Det tok ca 2.5 timer pr intervju å notere hovedinnholdet av det som ble sagt. Selve intervjuprosessen foregikk over en relativt kort periode, og alle intervjuene var fullført før jeg startet transkripsjonen. Det bød ikke på noen nevneverdige problem at nedskrivningen skjedde ei tid etter at intervjuet var gjort, ettersom jeg benyttet opptaksutstyr. Det hjalp også at informantene var så få, at jeg husket detaljer rundt intervjusituasjonene. Noen data i forhold til observasjon kan likevel ha gått tapt. Ved avspilling av opptakene, oppdaget jeg at intervjuene var mer ustrukturerte enn jeg hadde tenkt. Det var mye fram og tilbake, og veldig mye ”utenomstakk” som ikke var relevant for undersøkelsen. Eksempelvis historier og utbroderinger om interne og eksterne kurs, som ikke ga meg noen nye data av betydning. Ettersom samtalene gikk litt frem og tilbake i forhold til intervju spørsmålene, oppdaget jeg at noen av spørsmålene ble for overfladisk behandlet. Blant annet fant jeg flere kommentarer av typen: ” Dette kommer jeg tilbake til senere” og deretter ”dette har vi snakket om tidligere”. I ettertid følte jeg likevel ikke noe behov for å kontakte informantene for å utdype de svarene jeg hadde fått. Dataene ble til slutt innskrevet i spørreskjemaet som stikkord og korte setninger, med hver sin farge for å skille informantene fra hverandre. Dette ga en god oversikt, og klargjorde undersøkelsen for nærmere analyse.

## **3.6 Analyse**

Analysen av de data jeg har innhentet gjennom intervjuene, har to hensikter: 1. *Tematisk organisering av data* som innebærer å redusere datamengden og systematisere materialet slik at det blir mulig å analysere uten at viktig informasjon går tapt. 2. *Analyse og tolkning* som betyr at den informasjon som ligger i materialet tolkes og analyseres (Johannessen et al., 2010).

### **3.6.1 Analyse av det kvalitative forskningsintervjuet**

Det finnes flere metoder for analyse av intervjuer, men jeg velger å se på analyse av kvalitative forskningsintervjuer (Kvale, 1997), som deler analysen inn i 6 trinn: 1. *Informanten beskriver hvordan han opplever verden i løpet av intervjuet*. Her foregår det lite tolking og forklaring verken fra intervjuer eller informant. I min undersøkelse var dette viktig



informasjonen som skulle gi en ærlig og usminket beskrivelse av rekrutteringsprosessen. 2. *Informanten oppdager selv nye forhold, sammenhenger eller betydninger i løpet av intervjuet.* Dette skjer uten at intervjuer tolker eller kommenterer det som sies. Jeg oppdaget ved flere anledninger at informanten på eget initiativ kom med tilleggsopplysninger eller forklaringer etter at han hadde svart på spørsmålet. Det samme gjaldt spørsmål som hadde vært diskutert tidligere, men som han senere ønsket å utdype. 3. *Intervjuer foretar fortettinger av meningsinnholdet* og sender det tilbake til informanten. Hensikten er å avklare samsvaret mellom intervjuers tolkning og det informanten har ment. Denne avklaringsformen kan fortsette til det ikke finnes flere mulige tolkninger igjen, og kalles da gjerne et ”selvkorrigerende” intervju. Jeg opplevde flere ganger at informantene relatert til spørsmålet om årsak til feilansettelser, først la all skyld på kandidaten. Men på bakgrunn av mine tolkninger og oppfølgingsspørsmål, kom de rimelig kjapt med en innrømmelse av egen skyld. Uttalelsene ble på denne måten korrigert til at bedriften la skylda på seg selv og ikke på kandidaten. 4. *Det transkriberte intervjuet tolkes av intervjueren.* Analysen kan her deles inn i tre deler: A. Intervjumaterialet må struktureres for analyse. B. Materialet må klargjøres ved å fjerne det som er uvesentlig. C. Informantens egen forståelse hentes fram og forskeren presenterer nye perspektiver. Det er fem hovedmetoder for meningsfortolkning: fortetting, kategorisering, narrativ strukturering, tolkning og ad hoc metoder. 5. *Gjenintervjuing* innebærer at informanten får tilgang til det analyserte og fortolkede intervjuet for kommentar og utdypning. Jeg har i min undersøkelse ikke funnet dette punktet nødvendig. 6. *Handling* betyr at informanten begynner å handle på bakgrunn av den nye innsikten. Jeg har ingen holdepunkter for at det har skjedd som resultat av min undersøkelse, men jeg registrerte at flere informanter uttrykte at de ville kvalitetssikre prosessen bedre.

### **3.6.2 Analyse av intervjudata**

Kvale (1997) skiller mellom fem ulike tilnæringer for analyse av intervjudata: 1.

*Meningsfortetting:* Uttalelser fra informanten komprimeres til korte konsise setninger med få ord uten at noe av meningsinnholdet forsvinner. Denne metoden brukte jeg i stort omfang ved transkribering av intervjuene. Jeg noterte en fortettet tekst under hvert spørsmål med ulik farge for å skille de ulike respondentenes svar. 2. *Meningskategorisering:* Her kodes intervjuet i kategorier som indikerer forekomst av eller ikke forekomst av et fenomen. Mitt spørreskjema er inndelt i tre kategorier: beskrivelse av rekrutteringsprosessen, feilansettelser og bruk av konsulenter. 3. *Meningsstrukturering gjennom narrativer:* Ulike utspill eller

historier fra informanten settes sammen til en mer sammenhengende historie som gir en bedre forståelse av det som informanten har svart. Jeg har brukt denne tilnærmingen til å se sammenhengen mellom svarene hos informanten på de ulike spørsmålene, og samtidig vurdert om det er samsvar mellom svarene i de ulike kategoriene. 4. *Meningsstolkning*: Her tolkes informantens svar som noe annet enn det som uttrykkes ”åpent”, og man leter etter skjulte intensjoner. Det utarbeides gjerne meningsrelasjoner og strukturer, som ikke umiddelbart gjenkjennes i teksten. Dette er nok en fallgrube det er lett å ramle ned i, men fra mitt forskningsståsted har det hele tiden vært tanken å få en så ”sannferdig” beskrivelse fra informanten som mulig. 5. *Ad hoc meningsgenerering*: Her benyttes ingen standardmetode for analysen, men man benytter gjerne ulike teknikker på et fritt grunnlag. Denne metoden anses for å være den mest benyttede måten å analysere intervjuet på. Jeg har også benyttet flere metoder og teknikker i analysen, men ”*meningsfortetting*” har vært den mest benyttede metoden.

### 3.6.3 Tolkning

Tolkningsforskjeller kan deles inn i partisk og perspektivisk subjektivitet (Kvale, 2001). Når man tolker ut fra *partisk subjektivitet* ser en kun det som støtter egne meninger. Man plukker ut det som styrker egne konklusjoner, og velger vekk andre tolkninger. *Perspektivisk subjektivitet* kan gi ulike konklusjoner og tolkninger fordi man velger forskjellige perspektiver, og stiller ulike spørsmål til datamaterialet. I min undersøkelse har jeg vært opptatt av å unngå partisk subjektivitet, men heller vært åpen for å se svarene fra informantene i ulike perspektiv for eksempel økonomiske, faglige og prosessrelaterte perspektiver. Bedriftene har for eksempel ulik økonomisk evne til å kjøpe konsulenttjenester. Behov for å ansette forskjellig type arbeidskraft, og bedriftenes ulike erfaringer med rekrutteringsprosessen har også betydning for deres handlemåter.

## 3.7 Verifisering

I denne fasen skal det undersøkes om dataene er pålitelige, troverdige og overførbare og i overensstemmelse med virkeligheten. Innenfor kvantitativ forskning benyttes begrepene reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet. Guba & Lincoln (1985, 1989) mener at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative. De bruker

begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som kvalitative kriterier.

### **3.7.1 Pålitelighet**

*Pålitelighet* i kvalitativ forskning kan ikke på samme måte som i kvantitative undersøkelser, benytte strukturerte datainnsamlings teknikker. Her vil det være samtalsinnhold som styrer datainnsamlingen. Observasjonene vil også være verdiladede, og det vil være nesten umulig for en annen forsker å etterprøve resultatene. Forskerens unike erfaringsbakgrunn vil på samme måte gjøre det umulig for en annen forsker å sette seg inn i fortolkningsprosessen. Mitt hovedinntrykk er at informantene ga et mest mulig sannferdig bilde av sine erfaringer og konkrete gjennomføringer av rekrutteringsprosessen. Min erfaring fra rekrutteringsbransjen kan i noen grad ha påvirket resultatet gjennom tolkning og spørsmålsstilling. Men jeg har vært veldig bevisst på å spille en nøytral rolle, og tror derfor ikke at min person har hatt vesentlig innflytelse på intervjuprosessen.

### **3.7.2 Troverdighet**

*Troverdighet* (begrepsvaliditet) i kvalitative undersøkelser handler om i hvilken grad forskerens funn reflekterer på en riktig måte formålet med studien og representerer virkeligheten. Guba & Lincoln (1985) anbefaler to teknikker som kan øke sannsynligheten for troverdige resultater: *metodetriangulering* og *vedvarende observasjon*. Metodetriangulering innebærer at forskeren benytter flere ulike metoder for innhenting av data for eksempel både intervju og observasjon. Vedvarende observasjon betyr at man bruker mye tid i felten for observering og tillitsskaping, og dermed lettere kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Min metode ligger nærmest metodetriangulering, og jeg føler at de svarene jeg har fått er i overensstemmelse med formålet med undersøkelsen. Jeg har heller ingen grunn til å anta at noen av informantene har snakket usant om hvordan de gjennomfører sine tilsetningsprosesser.

### **3.7.3 Overførbarhet**

*Overførbarhet* reiser spørsmålet om hvorvidt resultatene av forskningen kan benyttes eller har en overføringsverdi, til liknende studier. All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover det som konkret samles inn av data. I kvalitative studier bruker man gjerne begrepet

*overføring* av kunnskap i stedet for generalisering (Malterud, 1996, Thagaard, 2002).

Overførbarheten dreier seg om hvorvidt man lykkes i å etablere beskrivelser, fortolkninger, begreper og forklaringer som kan benyttes i andre sammenhenger. Jeg tror at min forskning kan benyttes i andre sammenhenger der man er interessert i hele og ikke bare i deler av en prosess. Helhetsbilde har vært avgjørende for å se sammenhenger, og hvordan de ulike fasene påvirker hverandre.

#### **3.7.4 Overensstemmelse**

*Overensstemmelse* sier noe om hvorvidt funnene i undersøkelsen er et resultat av forskning og ikke som et resultat av forskerens subjektivitet. Forskeren må beskrive alle beslutninger i forskningsprosessen slik at andre forskere kan vurdere alle valg som er tatt underveis. Dette krever en stor porsjon selvkritisk vurdering av prosessen, og forskeren bør kommentere mulige fordommer og personlige oppfatninger som kan ha påvirket resultatet. Jeg har jobbet i ”grenselandet” mellom arbeidssøkere og arbeidsgiver i en årrekke, og har derfor iaktatt rekrutteringsprosessen fra begge sider. Mine egne mistanker om juksing med CV og forsøk på inntrykksmanipulering i intervjusituasjonen, er blitt bekreftet både i litteratur og gjennom min egen undersøkelse. På samme måte er min oppfatning av at bedriftene i for liten grad kvalitetssikrer sine rekrutteringsprosesser, i stor grad blitt bekreftet.

Å gjøre gode kvalitative undersøkelser er krevende, og forutsetter noe kunnskap om teknikk og systematisering. I tillegg kreves noen elementer av kunst og teft på linje med en musiker som må være både musikalsk, og ha tekniske ferdigheter. Noe kunnskap kan tilegnes gjennom litteratur, men mye må læres gjennom egne erfaringer.

## **4 Drøftings- og konklusjonskapittel**

Resultatene av min undersøkelse skal nå drøftes i forhold til relevant litteratur som beskrevet i teorikapittelet. Jeg har valgt å dele inn denne oppgaven i tre kategorier: Rekrutteringsprosessen (planleggingsfasen, søkefasen, utvelgelsesfasen og oppfølgingsfasen), feilansettelser og konsulenttjenester. Alle kategoriene skal sammen bidra til å gi svar på mitt

overordnede forskningsspørsmål: *Hvordan kan bedrifter redusere risikoen for feilansettelser i rekrutteringsprosessen?*

## **4.1 Rekrutteringsprosessen**

### **4.1.1 Innledende spørsmål**

Jeg startet undersøkelsen med å få et overblikk over hva slags kompetanse bedriftene har og på hvilket utdanningsnivå de har størst problemer med å rekruttere. Spørsmål 1: *Hvor mange ansatte har dere i dag fordelt på høyere og lavere utdanning?* Spørsmål 2: *På hvilket utdanningsnivå er rekrutteringsproblemene størst?* Antall ansatte i bedriftene varierte fra 9 til ca 200, og av disse hadde over 50 prosent høgkoleutdanning. Videre tilkjennega alle at høgskoleutdannede innen respektivt økonomi og ingeniørfag på bachelor- eller masternivå, var vanskeligst å rekruttere. Dette stemmer godt overens med tallene jeg fant i statistikken hos NAV for arbeidsledighet fordelt på yrkesbakgrunn (1-1,4 prosent ledighet for ingeniører og akademiske yrker). Denne statistikken viser også at tendensen de nærmeste årene er nedgang i ledigheten, og dermed enda større etterspørsel og konkurranse om disse yrkesgruppene. De av informantene som ledet regnskapsbedrifter, var særlig opptatt av mangelen på autoriserte regnskapsførere. Dette er en kompetanse som har en bachelorgrad i bunnen, og deretter to års relevant regnskapspraksis. Jeg kan ut fra praksis i eget rekrutteringsfirma, bekrefte at denne yrkesgruppen er særdeles vanskelig å rekruttere. Økonomiske rådgivere både på person- og bedriftsmarkedet, ble også vurdert som vanskelig å skaffe. På ingeniørnivå ble rekruttering av ingeniører innen olje og gass sektoren framholdt som spesielt utfordrende. Min erfaring er at ingeniører innen mange andre fagområder også er mangelvare for eksempel maskin- ingeniører, vedlikeholdsingeniører og ingeniører innen bygg og anleggssektoren. Spørsmål 2 resulterte også i en del refleksjon rundt framtiden, og trusselbildet om manglende tilgang på kompetanse. Seks av syv informanter ga uttrykk for stigende og til dels alvorlig bekymring for utsiktene framover. Inntak av utenlandsk arbeidskraft var ett alternativ, men her var språkproblemer en begrensende faktor. Informantene var generelt noe mindre bekymret for tilgangen på arbeidskraft med lavere utdanning.

### **4.1.2 Planleggingsfasen**

Spørsmål 3: *Hvilke strategiske analyser har bedriften gjort for å avdekke sitt framtidige kompetansebehov?* Her kom det mange ulike svar som for eksempel: ”ingen strategi, alt skjer

*ad hoc, må dekke inn ledige stillinger, formelle og uformelle diskusjoner*”. De fleste erkjente at ad hoc var den mest vanlige måten å rekruttere på. Dette innebærer å finne en erstatning for den som sluttet, uten at beslutningen er forankret i en overordnet kompetansestrategi.

Uttalelsene står i kontrast til det jeg tidligere har omtalt i litteraturdelen. Her sies det blant annet at kompetansestrategien er bedriftens overordnede plan for kompetanse. Den bygger på en gjennomarbeidet kompetanseanalyse der formålet er å koble organisasjonens overordnede strategier med kompetansestrategier og kompetansetiltak (Lai, 2004). En jobbanalyse står helt sentralt i planleggingsfasen, og skal blant annet hjelpe bedriften til å avklare følgende forhold: Hva er de viktigste arbeidsoppgavene? Hvilke krav bør man stille til kandidatene?

Jobbanalysen skal hjelpe oss til å fokusere på det som er viktigst. Hvis stillingskriteriene er vage, blir også beslutningsprosessen dårlig (Skorstad, 2009). To av informantene svarte: ”har en strategiplan og diskuterer strategi, men mye er ad hoc.” Dette er litt mer i samsvar med anbefalingene fra Lai (2004) og Skorstad (2009). Videre ga informantene et generelt inntrykk av at jobbanalysen i forkant av en annonseutforming, bestod i å kopiere tidligere annonser eller tidligere utarbeidede stillingsbeskrivelser. Kun én av informantene sa at deres kompetansestrategi var forankret i bedriftens overordnede strategi. Mitt hovedinntrykk er at bedriftene legger for liten vekt på planlegging av kompetanseanskaffelse, og at mye ”tas på sparket”.

Spørsmål 4: *Hvordan skaffer bedriften seg vanligvis kompetanse?* Alle informantene svarte som forventet, at nyansettelser gjennom annonsering var hovedkilden til å få dekket sitt kompetansebehov. Tre av informantene benyttet også personlige nettverk for å finne kandidater. Alle hadde intern kompetanseutvikling på programmet, men ikke som et alternativ til nyansettelse. Kompetanseutviklingen av egne ansatte dreide seg om oppdatering og tilegnelse av ny kunnskap, som var nødvendig for å kunne utføre jobben. I teorikapittelet fant jeg følgende synspunkter som beskriver innholdet i en kompetanseanalyse: 1. Kompetansekrav (hvilken kompetanse virksomheten trenger for å nå sine mål). 2. Kompetansebeholdning (kartlegging av organisasjonens og medarbeidernes kompetanse). 3. Kompetansebehov som forteller oss hva som mangler eller ikke utnyttes, og som kan splittes opp i tre ulike behov: anskaffelsesbehov (kompetanse som anskaffes utenifra), læringsbehov (behov for kompetanseutvikling eller kompetanseheving) og mobiliseringsbehov (utnyttelse av kompetanse som allerede finnes i organisasjonen) (Lai, 2004). En slik analyse vil etter min mening kunne hjelpe bedriften til å avdekke skjulte ”kompetansereserver” i bedriften og dermed målrette en eventuell nyrekruttering på en bedre måte.

### 4.1.3 Søkefasen

Spørsmål 5: *Hvor leter dere etter nye medarbeidere?* Her svarer alle informantene at de annonserer i aviser lokalt og regionalt på Helgeland. I tillegg har alle bedriftene en egen hjemmeside der ledige stillinger legges ut. Kun én av informantene sa at de hadde prøvd seg på Facebook, men uten noen positiv respons. En annen bedrift la inn stillingen på Finn.no og fikk noe respons. To bedrifter hadde vært i kontakt med høyskoler og lagt ut annonse på deres hjemmeside. Én av informantene brukte nesten bare sitt personlige nettverk for å få tak i flere medarbeidere. To av informantene hadde lyktes med å finne gode kandidater ved bruk av eksterne konsulenter. I teorikapittelet beskrev jeg følgende metoder og kanaler som kunne benyttes for å finne kandidater: ulike typer annonsering, stands, jobbmesser, elektroniske databaser, headhunting, sosiale nettverk, forretningsmessige nettverk eller bruk av eksterne konsulenter (Grimsø, 2004). I min undersøkelse var annonsering i lokale og regionale medier den absolutt viktigste kilden til nye medarbeidere. Selv om andre metoder var prøvd, er det usikkert hvor helhjertet og seriøst disse metodene er utprøvd. Bruk av eksterne konsulenter og interne nettverk har gitt resultater, men er i liten grad utbredt som rekrutteringsmetode. Rekruttering direkte fra utdanningsinstitusjoner har økt kraftig de siste årene (Grimsø, 2004), men antakelig er annonsering og annen kommunikasjon i de sosiale nettverkene framtidens løsning (Andersen, 2011; Ørstvik, 2011). Bruk av sosiale nettverk ( gjerne som supplement til annonsering) krever god kunnskap og innsikt i hvordan disse mediene virker. Eksterne konsulenter kan hjelpe bedriften med kunnskap, og til å utvikle gode prosedyrer.

Spørsmål 6: *Hva vektlegger dere spesielt i annonseteksten?* Hensikten med dette spørsmålet var å finne ut om bedriftene gjorde noe ekstra for å lokke til seg søkere. Svarene var litt forskjellige: *intet spesielt, arbeidsmiljøet, lønn, arbeidsoppgaver, karrieremuligheter, pensjonsordning og sosiale forhold*. Når virksomheter ønsker å tiltrekke seg arbeidskraft gjennom ulike profileringsalternativer, er det av stor betydning at bedriften har et godt omdømme. Virksomhetens omdømme har direkte innvirkning på kandidater som ønsker å jobbe i virksomheten (Johannessen et al., 2009). I tillegg vil elementer som fleksibel arbeidstid, karrieremuligheter, belønningssystemer samt ansvarsforhold og medvirkning i beslutningsprosessene være sentrale (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Nøkkelordet er relasjonsbygging gjennom kommunikasjon og markedsføring overfor ulike interessenter (Schultz, 2001). Bedriftspresentasjon, arbeidsoppgaver, krav og ønsker angående utdanning

og praksis, samt vektlegging av personlige og sosiale egenskaper er viktig. Hovedhensikten er å tiltrekke seg gode og kvalifiserte søkere, og ikke nødvendigvis et størst mulig antall søkere (Grimsø, 2004). Min vurdering ut fra de svarene jeg fikk i undersøkelsen, er at bedriftene har mye å hente når det gjelder profilering av egen bedrift. Annonsen bør være et blikkfang som skiller den ut fra andre annonser, virke spennende med hensyn til arbeidsoppgaver og inneholde mye stoff om hva bedriften kan tilby.

#### **4.1.4 Utvelgelsesfasen**

Spørsmål 7: *Er dere generelt fornøyde med antall søkere og kvaliteten på disse? Kun én av informantene ga uttrykk for tilfredshet med hensyn til antall søkere og kvaliteten på disse. Dette var for øvrig den bedriften som benyttet flest ulike kanaler for å finne kandidater. Blant annet hadde kontakten med ulike høyskoler resultert i flere gode kandidater. De øvrige bedriftene var relativt misfornøyde med både antall interesserte og kvaliteten på disse. Alle bedriftene opplevde å få søkere som ikke var kvalifiserte for jobben. Når det kvalifiserte søkergrunnet er lavt, blir det enda viktigere å vurdere kandidatene opp mot hverandre, og lete etter personlige egenskaper som passer inn i organisasjonen (Skorstad, 2009). Mitt inntrykk er at det dårlige søkergrunnet i hovedsak skyldes en lite kreativ søkeprosess. Et oppfølgings spørsmål til informantene om årsaken til den dårlige søkingen, ga flere forklaringer: *annonsene blir ikke lest, burde vært flinkere til å benytte andre kanaler, vanskelig å lokke utenbys kandidater til å bosette seg her.* Den siste forklaringen har også jeg dårlig erfaring med. Helgeland som arbeidsmarked er lite ettertraktet blant søkere rundt om i landet. Selv om noen arbeidsgivere har betydelige nasjonale og internasjonale karrieremuligheter, er den geografiske plasseringen avgjørende for kandidatens interesse. Kanskje kunne en felles innsats for omdømmebygging der Helgeland presenteres som et allsidig og spennende felles arbeidsmarked, være en mulig løsning for å trekke flere til regionen.*

Spørsmål 8: *Hva vektlegger dere mest ved utvelgelse av kandidater?* Her svarte alle at kandidatens CV er det viktigste verktøyet for å sjekke kvalifikasjonene. To av bedriftene mente at lokal/regional tilhørighet var noe av det aller viktigste kriteriet for ansettelse. Intervjuet og de personlige egenskapene hos kandidatene var sterkt vektlagt hos alle informantene, mens referansesjekk, testing og selve søknadsutformingen hadde mindre betydning. I litteraturen fant jeg blant annet følgende om denne delen av prosessen: Når søknadene kommer inn,



starter prosessen der kandidatene sorteres på bakgrunn av kvalifikasjoner etter en vurdering av CV og søknad. En CV gir vanligvis en oversikt over utdanning og yrkeserfaring, mens søknaden er kandidatens egen presentasjon av seg selv, sine personlige egenskaper og eventuelle andre forhold som kan ha betydning. Selve utvelgelsen av medarbeidere baseres på vurderinger av og sammenligninger mellom kandidater (Grimsø, 2004). De personlige egenskapene er viktigere enn utdanning og erfaring for å finne rett person til rett jobb (Skorstad, 2009). Følgende oppfølgingsspørsmål ble stilt: *Kontrollerer dere kandidatens CV og dokumentasjoner?* Her var svarene nei eller i noen grad. Resultatene i PAMA (2006) viser at det å pynte på sin CV er ganske vanlig, og i media er det ofte reportasjer om personer som har forfalsket utdanningspapirene sine. Mitt inntrykk er at bedriftene i stor grad vektlegger utdanning og tidligere praksis. Jeg mener at kompetansekrav relatert til kompetanseanalysen, er selve inngangsbilletten til en videre avklaringsprosess. Men jeg støtter meg også til Skorstad (2009) som understreker at det er kandidatens fremtidige potensial som er viktigst. Hva kan kandidaten utvikles til å bli? Wicklund-Hansen (2007) mener at det er den indre motivasjonen for jobben som bør vektlegges mest hos kandidatene, når kvalifikasjonsgrunnlaget ellers er avklart og i tråd med stillingskravene.

Spørsmål 9: *Hvordan gjennomføres intervjuene?* Intervjuet er tradisjonelt den mest benyttede kilde til fremskaffelse av mer informasjon om søkeren (Skorstad, 2009). Fire av de syv bedriftene i undersøkelsen, benytter et semistrukturert intervju. I et semistrukturert intervju benyttes forhåndsnoterte spørsmål, men metoden åpner også for ad hoc spørsmål underveis. Det kan være av stor betydning å få utdypet deler av den informasjonen man får fra kandidaten (Lai, 2004). To av bedriftene sier at de har en utpreget strukturert intervjuprosess med et fast spørreskjema. Det strukturerte intervjuet preges av nøye gjennomtenkte spørsmål basert på en jobbanalyse. Samme spørsmål stilles til alle kandidatene slik at disse kan sammenlignes, og man kan foreta en samlet og konsistent vurdering av søkerne (Lai, 2004). Den siste bedriften benyttet et helt ustrukturert intervju basert på at de kun rekrutterer lokalt/regionalt, og stort sett kjenner de aktuelle kandidatene godt fra før. Et ustrukturert intervju har karakter av en uformell samtale uten fastlagte spørsmål (Lai, 2004). De fleste informantene ga uttrykk for at spørsmålene som ble stilt i intervjuet stammet fra gamle spørreskjemaer som ikke var revidert på lang tid. Én av bedriftene benyttet en database av spørsmål, der ulike spørsmål kunne benyttes avhengig av hva slags stilling som skulle besettes. På et oppfølgingsspørsmål om hvor mange som deltar i intervjuprosessen, svarte alle 2 til 3 personer. Én av bedriftene hadde egen personalavdeling som sammen med

avdelingslederne gjennomførte intervjuet. I de øvrige bedriftene var det stort sett faste personer som var involvert i intervjuet; minimum leder og fagansvarlig. Det bør være minst to personer fra bedriften tilstede under intervjuet, der den ene dekker det generelle og den andre det fagspesifikke (Grimsø, 2004). Allikevel trenger det ikke nødvendigvis å være faste personer. Intervjuerfaring er en overvurdert egenskap når det gjelder utvelgelse av kandidater (Pulakos et al., 1996). Intervjusituasjonen byr på flere fallgruver (Skorstad, 2009): Intervjuerne har ulik oppfatning av kandidatene (Mayfield, 1964; Magnusson, 1967), og intervjuerne støtter seg til ulik informasjon i sine vurderinger (Berman, 1997). I min spørreundersøkelse framkom det ingen opplysninger som tydet på særlig uenighet mellom intervjupersonenes oppfatninger av kandidatene. Derimot var det flere av informantene som ga uttrykk for at de "følte" hvilken kandidat som var den rette. Skorstad (2009) mener at intervjuerne ofte tar beslutninger basert på intuisjon og magefølelse, mens forskning viser at intuisjon og magefølelse gir tilfeldige resultater, fordi de baseres på den enkeltes skjønn. Problemet blir at vurderingene knyttes opp til egenskaper hos intervjueren i stedet for hos kandidaten. Samtidig er det viktig å huske på at et typisk jobbintervju ikke er særlig godt egnet til å si noe entydig om kandidatens framtidige jobbprestasjoner. Mitt inntrykk er at bedriftene føler at de gjennom intervjuet får avgjørende og tilstrekkelig informasjon, til å velge ut den kandidaten de mener er best skikket for jobben.

Spørsmål 10: *Sjekker dere alltid referansene?* Referansesjekken skal gi oss en dypere forståelse av kandidatens faglige dyktighet samt sosiale og personlige egenskaper (Grimsø, 2004). Informantene ga litt ulike svar på dette spørsmålet: *som hovedregel sjekkes referansene, sjekker gjerne flere referanser enn de som er oppgitt, sjekker alt for dårlig, sjekker ikke alle.* Informantene mener at kandidatene alltid oppgir referansepersoner som vil uttale seg positivt om dem. Denne oppfatningen stemmer godt overens med Lai (2004) som mener at det er en feilkilde at kandidaten normalt oppgir referanser som bare gir positiv uttalelser. Min egen erfaring er at dette ikke alltid er tilfelle. Jeg har i min praksis opplevd kandidater som har oppgitt fire referansepersoner, der to var overstrømmende positive og to var svært negative. I slike situasjoner kan det være hensiktsmessig å sjekke personer som ikke er oppført som referanseperson. Men for at ikke dette skal oppfattes som uetisk av kandidaten, må vedkommende spørres på forhånd. *360 graderevaluering* er et eksempel på en metodikk som systematisk samler inn informasjon om kandidaten fra flere kilder for eksempel overordnet, sideordnet og underordnet (Skorstad, 2009). Et naturlig oppfølgingsspørsmål til informantene: *Er referansepersonene til å stole på?* Her var hovedinntrykket at

referansepersonene er ærlige og til å stole på, men at utvalget av referansepersoner var klart i kandidatens "favør". I tillegg var det flere som mente at noen av referansepersonene uttalte seg positivt om kandidaten for å bli kvitt vedkommende! En undersøkelse (PAMA, 2006) viser at 85 prosent av bedriftene har opplevd at referanser gir et annet bilde av jobbsøkeren enn det inntrykket jobbsøkere selv gir i intervjuet. Mitt inntrykk er at referansepersoner generelt har lett for å uttale seg om positive forhold ved kandidaten, og at de prøver å unngå å snakke om svakheter. Dette innebærer at spørsmålene til referansepersonene må være gjennomtenkte, og fokusere både på mellommenneskelige forhold og faglige kvalifikasjoner. Studier viser imidlertid at sammenhengen mellom jobbprestasjoner og ulike personers vurderinger av vedkommendes kompetanse, ikke gir entydige funn (Bailey & Austin, 2006).

*Spørsmål 11: Har dere erfaring med bruk av tester?* Tester er verktøy som benyttes til å si noe om en persons evner, personlighet, motivasjon, interesser og ferdigheter. Testene benyttes i sammenheng med utvelgelse, utvikling og rådgivning, og til å forutsi kompetanse i arbeidssammenheng (Skorstad, 2009). To av bedriftene i min undersøkelse hadde benyttet praktiske tester for å finne ut hva kandidatene "egentlig" behersket innen fagområdet. Resultatet var avslørende, og prestasjonene på testen sto for enkelte av kandidatene ikke i stil med den utdanningen de hadde. En av bedriftene hadde benyttet personlighetstest ved én ansettelse, ellers var erfaringene med testbruk beskjedne. På et oppfølgingsspørsmål om framtidig bruk av testing i ansettelsesprosessen, svarte tre av bedriftene at det kunne være meget aktuelt. Jeg tolker disse svarene delvis som et uttrykk for stor usikkerhet med hensyn til hva en test egentlig innebærer, dels til hvilken hjelp den kan gi i beslutningsprosessen samt til kostnader og hvilke tester som er best. Skorstad (2009) gir noen tips om valg av test, og om hvorvidt testing er hensiktsmessig i den gitte tilsettingsprosessen. En undersøkelse fra 1999 viser at psykologiske tester blir brukt i forbindelse med hver fjerde rekruttering (Iversen, 2003). Inntrykket er at andelen har økt betraktelig siden den gang (Skorstad, 2009). Likevel viser annen forskning at 75 prosent av jobbprestasjonene ikke kan forklares ved hjelp av personlighetstester (Judge et al., 2002). Min erfaring er at ulike tester gir en tilleggsinformasjon utover den informasjon man har fått gjennom CV, søknad, referansesjekk og intervju. Denne informasjonen kan være helt avgjørende for valg av kandidat. Størst utbytte av personlighetstester får man når metodikken benyttes i kombinasjon med strukturerte intervjuer, og er godt forankret i jobbanalysen (Schmidt & Hunter, 1998). Det å kunne forutsi hvordan mennesker vil opptre i en framtidig situasjon, er selve essensen i all rekruttering (Cattell, 1962).

#### 4.1.5 Oppfølgingsfasen

Spørsmål 12: *Hva vektlegger dere mest ved mottak og oppfølging av nye medarbeidere?* Alle bedriftene hadde et oppfølgingsprogram som knyttet seg til arbeidsoppgaver og medarbeidersamtaler. Fire av bedriftene hadde egen personalthåndbok der personalpolitikken var beskrevet. Alle bedriftene hadde en del sosiale og kulturelle aktiviteter som personalmøter, julebord, blåturer osv., men ingen spesielle aktiviteter rettet mot den nytilsatte. Det som i særlig grad framkom som viktig i denne fasen, var å få den nyansatte i ”full” produksjon så raskt som mulig. Her varierte opplæringstiden ganske mye fra 3-12 måneder. I denne perioden ble de fulgt opp av en fagansvarlig, og i varierende grad av ledelsen. Nordhaug (1997) sier blant annet at personalpolitikken skal innholde beskrivelse av forventninger til ansatte, ansvarsforhold, ledelsesprinsipper, likestilling, sosiokulturelle forhold samt ansvar knyttet til arbeidsmiljøet generelt. Videre er det viktig å tenke på at organisasjonskulturen kan skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap, noe som er et grunnleggende behov hos de fleste (Hatch & Schultz, 1997). Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet kan virke både angstreduserende og motiverende (Lincoln & Kalleberg, 1990). To begreper står sentralt i forskning på forhold som får medarbeiderne til å bli værende i organisasjonen: *Jobbtrivsel* og *tilknytning*. Jobbtrivsel dreier seg om i hvilken grad den nytilsatte liker seg eller mistrives i jobben (Spector, 1997). Tilknytning dreier seg om kandidatens vurdering av organisasjonen og dens verdier; i hvilken grad organisasjonen oppleves som en god plass å være (Meyer & Allen, 1997). Mitt hovedinntrykk og tolkning av svarene i min undersøkelse, er at fokuset i forhold til oppfølging av nytilsatte, ligger i faglig opplæring, kontroll og i noen grad oppfølgingssamtaler. Viktigheten av motivasjonsarbeid overfor den nytilsatte, ble kun nevnt av én av informantene, mens lederrollen generelt var delegert til fagansvarlig. Jeg har tidligere pekt på en rekke roller der ledere kan påvirke de nyansatte gjennom sin atferd (Jakobsen og Thorsvik, 2008). God personalledelse dreier seg om å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og utnytte de menneskelige ressursene til verdiskapning i bedriften. Uten en langsiktig og kontinuerlig personalledelse vil virksomheten trolig tape i konkurransen om arbeidskraft med andre bedrifter (Nordhaug, 1997). Rapporten fra PAMA (2011) viser at 86 prosent av de ansatte mener at lederne er for lite flinke til å følge opp de nyansatte.

## 4.2 Feilansettelser

Spørsmål 13: *Hva legger du i begrepet feilansettelse?* Følgende svar ble gitt: *kandidaten er faglig udyktig, innfrir ikke forventningene, sosial misstilpassning, ansettes i feil rolle, oppnår ikke produksjonsmål, slutter etter kort tid, oppfyller ikke krav, fungerer ikke faglig og sosialt.* Disse uttalelsene stemmer godt overens med det som ble funnet i undersøkelsen hos PAMA (2011), der det blant annet sies: 77 prosent av lederne mente at en feilansettelse er når ansatte ikke har de egenskaper og ferdigheter vedkommende ga inntrykk av i jobbintervjuet. 66 prosent ga uttrykk for at det er en feilansettelse når den nyansattes personlige karakter og sosiale ferdigheter ikke harmonerer med de øvrige ansattes. 28 prosent mente at mangel på kompetanse og formelle fagkvaliteter er en forklaring på feilansettelse. Jeg finner mye av det samme hos Nordhaug (2002) som sier at kompetanse, personlighet, holdninger, verdier samt sosiale og kulturelle forhold har betydning for feilansettelse. I tillegg er den nyansattes forventninger, tilpassningsevne og familieforhold av betydning. Ektefelles manglende evne til å tilpasse seg det nye arbeidsstedet, kan være en årsak til brudd i arbeidsforholdet. Essensen i svarene slik jeg tolker det, er at en feilansettelse betyr et brudd med intensjonen i arbeidsforholdet, uavhengig av om det er kandidaten eller arbeidsgiveren som forårsaker det.

### 4.2.1 Erfaringer og årsaker

Spørsmål 14: *Har dere erfaring med feilansettelser, og eventuelt hvilke årsaker kan dere angi?* Alle bedriftene hadde erfaring med feilansettelser (én eller flere ganger), der den nytilsatte sluttet i løpet av det første året. Feilansettelser er veldig utbredt, og i en undersøkelse (PAMA, 2006) innrømmer 9 av 10 ledere at de har feilansatt minst en gang. Mine informanter anga følgende årsaker til feilansettelsene: *faglige forhold, hadde ikke de kvalifikasjoner som ble forespeilet i intervjuet, løy på intervjuet, var for lite selvstendig, hadde ikke de rette holdningene, sluttet på grunn av flytting, søkte annen jobb, dårlig rekrutteringsprosess, feilvurderinger, ledelsen gjorde ikke god nok jobb, dårlig intervjuprosess og manglende referansesjekk.* En undersøkelse (PAMA, 2006) viser at ca en tredjedel av de mellom 18 og 24 år har pyntet på sin CV. Her mente 33 prosent av lederne at jobbsøkeren selv var medskyldig i feilansettelsen, ved å forlede arbeidsgiveren til å tro på egenskaper og kvaliteter som vedkommende ikke hadde. I samme undersøkelse mente 60 prosent av lederne at det var de som hadde ansvaret for rekrutteringsprosessen, som måtte lastes for eventuelle feilansettelser. 25 prosent mente at mangel på kvalifiserte kandidater var den viktigste årsaken. 84 prosent av lederne mener at det er lett å foreta forhastede og gale

ansettelser når det haster med å få inn arbeidskraft. 72 prosent av lederne mente at en feilansettelse kunne blitt en riktig ansettelse hvis de hadde vært flinkere til å følge opp de nytilsatte. 54 prosent av lederne mener at feilansettelse skyldes dårlig lederskap, og 45 prosent mener det er tabu å innrømme feilansettelser. I min undersøkelse observerte jeg at dette intervju spørsmålet medførte en god del refleksjon og ettertanke. Først ble kandidaten lastet for all skyld i feilansettelsen, men da jeg konkret spurte om arbeidsgiver kunne være årsaken, fikk jeg et mer nyansert bilde. Et flertall av informantene mente da at hovedårsaken til feilansettelser skyldes en dårlig gjennomført ansettelsesprosess, og at arbeidsgiveren derfor må ta på seg hovedansvaret for feilansettelsen. De viktigste årsakene synes å ligge i selve vurderings- og utvelgelsesprosessen. Selv om man ikke kan gardere seg 100 prosent mot feilansettelser, er det viktig å være klar over ulike årsaksforhold og hvilke konsekvenser en feilansettelse kan få.

#### **4.2.2 Hva koster en feilansettelse**

Spørsmål 15: *Hvor mye tror du en feilansettelse koster?* Etter noe tankevirkosomhet fikk jeg følgende svar: *over kr. 50000.- pluss opplæringskostnader, kr.3-400000.-, ett årsverk, ei årslønn, store beløp, ca kr. 200000.- og flere hundre tusen.* Til sammenligning viser undersøkelsen til PAMA (2011) at 1 av 3 ledere mener en feilansettelse koster mer enn kr. 500000.-. Hvor mye skal man investere for å forbedre utvalgsprosessen? Hvilken effekt har en eventuell forbedring på produktivitet eller kostnadsbesparelse? Dette er viktige, men kompliserte spørsmål å gi gode svar på. Nytte/kostnadsanalyser (utility-analyser) kan i denne sammenheng ses på som et beslutningsstøttesystem for å analysere beslutninger (Boudreau, 1989). Mange ulike kostnads/nytte modeller er utviklet og forbedret opp gjennom årene blant annet Hunter & Hunter (1984). Nesten samtlige empiriske nytte/kostnadsanalyser viser at det er økonomisk tilrådelig å forbedre ansettelsesprosessen. Boudreau (1991) konkluderer med at det økonomiske gevinsten ved å forbedre ansettelsesprosessen overgår mer tradisjonelle investeringer i virksomheten. Min tolking av de svarene jeg fikk, er at et flertall var klar over de store kostnadene som en feilansettelse kan påføre bedriften, mens et mindretall ikke hadde reflektert særlig over dette fenomenet. Denne tolkingen er basert på observasjon av informantene i måten de svarte på og hvor kjapt svaret kom.

### 4.2.3 Hvordan redusere risikoen?

Spørsmål 16: *Hva kan gjøres for å redusere risikoen for feilansettelser?* Følgende svar ble gitt: *bruke mer tid i ansettelsesprosessen, forbedre intervjuprosessen, bedre struktur i prosessen, mer nøye med referansesjekker, bruk av testing, benytte konsulenter, generelt bedre vurderinger og grundigere kandidatsjekk.* Svarene henger sammen med det som ble svart på spørsmål 14 om årsaker til feilansettelser, men jeg følte at informantene nå var litt mer bevisst at feil og mangler i prosessen kunne repareres. De mente at mer grundighet i hele prosessen, avsette mer tid og ressurser til å finne kandidater, og kvalitetssikre selve utvelgelsen var viktige tiltak for å redusere risikoen for feilvalg. Det var ingen av informantene som vektla bedre oppfølging av nyansatte som et mulig virkemiddel til å redusere frafall. Som jeg drøftet under spørsmål 12 (om mottak og oppfølging av nytilsatte), er det en rekke hensyn som må tas for at kandidaten skal trives og motiveres til å stå i jobben. I (PAMA, 2011) sier 59 prosent av de ansatte at lederne generelt håndterer ansettelsesprosessen på en så dårlig måte, at man kan miste lyst på jobben før man er begynt. For å favne hele spekteret av hensyn som må tas og muligheter som finnes, kan kjøp av tjenester hos rekrutteringskonsulenter være én mulig løsning. Konsulentene er en yrkesgruppe som vanligvis har lang erfaring, god innsikt i prosessen og som ut fra en forretningsmessig vurdering, er nokså avhengige av å lykkes med rekrutteringen.

## 4.3 Konsulenttjenester

Spørsmål 17: *Kan det være aktuelt å bruke eksterne konsulenter i rekrutteringsprosessen?* Alle svarte ”ja”, og det kom fram flere forslag: *profesjonelle bør ta intervjuet for å avdekke mer, sette bort deler av prosessen for å få en ekstra vurdering av kandidatene og spare tid, utforme den strategiske prosessen før stillingsannonser, bistand ved testing, utforme annonser og motta søknader samt hjelp til å finne kandidater i ulike elektroniske databaser.* Mitt hovedinntrykk er at bedriftene er klar over sine svakheter i ansettelsesprosessen, men de kvier seg for å ta kontakt med konsulenter. Det kan være flere årsaker til dette; mangel på kunnskap om de ulike konsulenttjenestene, forestillinger om høye priser, rykter om dårlige erfaringer og mangel på lokal/regional tradisjon. Bruk av eksterne konsulenter til rekruttering, headhunting, utleie, rådgivning, omstilling eller outsourcing, har økt de siste årene. I 2010 omsatte rekrutterings- og bemanningsbransjen for ca 12 mrd. kroner (Fiksdal, 2011). Jeg stilte informantene et oppfølgingsspørsmål om hvorvidt de kunne tenke seg å leie arbeidskraft, og om de eventuelt hadde noe erfaring fra tidligere. Ved innleie av arbeidstakere er det utleiefirmaet som har

arbeidsgiveransvaret, med alle de forpliktelser det medfører. Fire av bedriftene hadde prøvd ordningen tidligere med vekslende resultat: to bedrifter var fornøyde, mens to hadde til dels dårlig erfaring. De øvrige bedriftene kunne godt tenke seg å prøve ordningen. Kvaliteten på det arbeidet som gjøres av eksterne konsulenter kan diskuteres, og som en konsekvens av dette har Det Norske Veritas nylig lansert en sertifiseringsordning for rekrutteringspersonell. Min erfaring tilsier at bedriften aldri må overlate rekrutteringsprosessen helt og holdent til en konsulent. Det er bedriften som skal leve med vedkommende både faglig og sosialt, og bør derfor være sterkt tilstedeværende når utvelgelse av kandidater skjer. Bedriftenes bruk av innleid arbeidskraft, reduserer åpenbart den økonomiske risikoen for feilansettelser ettersom arbeidsgiveransvaret ligger hos utleiefirmaet.

#### **4.4 Evaluering**

Det siste spørsmålet i undersøkelsen dreier seg om hvordan bedriftene evaluerer sin rekrutteringsprosess i dag. Spørsmål 18: *Hvordan evalueres rekrutteringsprosessen?* Følgene uttalelser ble gitt: *lærer av feilene, vi snakker om erfaringene, evaluerer kandidaten i prøvetiden, utvikler intervjuprosessen, utvikler et internkontrollsystem som blant annet inneholder et risikovurderingssystem med hensyn til ansettelser, erfaringsdiskusjoner og diskusjon etter intervjuene.* To av bedriftene går lengre i evalueringsprosessen enn til bare å diskutere erfaringene: Et godt risikovurderingssystem vil være et hjelpemiddel til å avdekke svakheter ansettelsesprosessen, og på samme måte vil en utvikling og forbedring av intervjuprosessen, være et konkret tiltak som kan redusere risikoen for feilansettelser. De øvrige informantene ga inntrykk av de praktiserte en relativt overfladisk diskusjon i etterkant av en tilsetting. Alle bedriftene hadde en eller annen form for oppfølgingsmøter eller medarbeidersamtaler, og mente at evaluering av de nyansatte var viktig. Derimot var det ingen av lederne som trakk fram evaluering av sin egen rolle i ansettelsesprosessen som vesentlig. Kvaliteten på virksomhetens produkter og tjenester er helt avhengig av de menneskelige ressursene som er tilgjengelig. Målet med rekrutteringsprosessen er en vellykket ansettelse. For å lykkes med det er det nødvendig – med jevne mellomrom – å ta for seg deler av prosessen og analysere dem. Derfor er en kontinuerlig evaluering av rekrutteringsprosessen av stor betydning (Grimsø, 2004).



## 4.5 Konklusjoner

Jeg vil her forsøke å trekke noen generelle konklusjoner relatert til kategoriene: rekrutteringsprosess, feilansettelser og konsulenttjenester.

### **Rekrutteringsprosessen** (*planleggings-, søke-, utvelgelses- og oppfølgingsfasen*)

*Planleggingsfasen* kjennetegnes av en kompetanse- eller rekrutteringsstrategi som skal være bedriftens overordnede plan for kompetanse. Her står jobbanalysen sentralt, og en dårlig stillingsbeskrivelse gir en dårlig rekrutteringsprosess. Mange av tilsettingene skjer ad hoc som følge av mangelfull planlegging og dårlig tid. Min konklusjon er at en bedre planleggingsprosess, vil lette bedriftens arbeid med å finne hvilke menneskelige ressurser de har mest behov for. En god jobbanalyse er derfor etter min vurdering det beste utgangspunktet for en suksessfull rekruttering.

*Søkefasen* dreier seg både om å finne potensielle kandidater, og om bedriftens ansikt utad. Omdømme har direkte innvirkning på kandidater som ønsker å jobbe i virksomheten. Gjennom en lang rekke kommunikasjonskanaler kan bedriften markedsføre seg selv, og forsøke å lokke interesserte kandidater til seg. Dessverre viser praksis at de færreste bedriftene utnytter de mulighetene som finnes, og i stedet velger å annonsere i lokalavisen på samme måte som de alltid har gjort. Min konklusjon er at bedriftene lett kan øke det kvalitative søkergrunnlaget ved å satse mer på utradisjonelle kanaler; spesielt sosiale nettverk. Det er av stor betydning at bedriften profilerer sine sunne verdier, spennende arbeidsoppgaver og ulike incentiver. En bredere søkermasse vil gi større sjanser for å finne en ny medarbeider som man blir fornøyd med både faglig og sosialt.

*Utvelgelsesfasen* blir av mange bedrifter ansett som den absolutt viktigste fasen. Her møter bedriften søkerne ansikt til ansikt, og skal foreta en utvelgelse. Ulike seleksjonsmidler er tilgjengelige for eksempel intervjueteknikker, ulike tester og referansesjekker. Allikevel er det mitt inntrykk at bedriftene ikke benytter seg av de verktøy som finnes, men derimot gjennomfører utvelgelsesprosessen etter gamle mønstre. Spesielt er bruken av tester ganske fraværende, og skyldes nok usikkerhet knyttet til verdien av testen, og det forhold at det finnes mange dårlige tester på markedet. Gjennomføring av intervjuer blir også noe statisk, med stort sett de samme intervjuerne til stede hver gang. Bedriftene bør la andre medarbeidere få delta for å unngå at intervjuernes subjektive oppfatninger blir for dominerende.

Sjekk av referansepersoner og kontroll av CV med dokumentasjoner, kan sikre en bedre og tryggere utvelgelse. Min konklusjon er at bedriftene har mye å hente gjennom en fornuftig bruk av tester, forbedre intervjuprosessen samt å sjekke referanser og dokumentasjoner.

*Oppfølgingsfasen* skal sikre at den nye medarbeideren ivaretas på en god måte slik at vedkommende ikke slutter i jobben. Her må det tas hensyn til både faglige, sosiale og kulturelle forhold i bedriften. Sentralt i denne prosessen står jobbtrivsel, motivasjon og hvordan den nytilsatte vurderer bedriftens verdier. I tillegg er lederens mange ulike roller av vesentlig betydning for gjennomføringen av en god oppfølging. Min oppfatning er at bedriftene i varierende grad følger opp sine nye medarbeidere. De fleste er opptatt av å gi god opplæring, men det skorter gjerne på medarbeidersamtaler, vurdering av resultatoppnåelse og motivasjonsarbeid. Min konklusjon er at bedriften bør ha en skriftlig personalpolitikk som synliggjør verdiene og hvilke krav og forventinger man har til de ansatte. Den nytilsatte må integreres i bedriftens kultur så raskt som mulig, delta i sosiale og trivselsfremmende tiltak samt gis hyppige tilbakemeldinger på faglige, sosiale og kulturelle forhold.

#### **4.5.1 Feilansettelser**

Undersøkelser viser at de fleste bedrifter erkjenner at de har feilansatt minst én gang. Fenomenet er både omfattende og meget kostnadskrevenne. Det kan være mange årsaker til feilansettelser. Bedriftene opplever feil og mangler ved den nytilsatte, en dårlig rekrutteringsprosess og mangelfull oppfølging som de viktigste årsakene. Min konklusjon er at feilansettelser alltid vil forekomme i noen grad, men at mye kan gjøres for å redusere risikoen. Bedriftene bør se på rekruttering i relasjon til alle de fasene prosessen består av. Videre anbefaler jeg at man gjør et solid grunnarbeid med jobbanalysen, prøver ut nye veier for å nå fram til flere kandidater, skaffer tilveie mest mulig informasjon om de mest aktuelle kandidatene, og sørger for en kvalitativ god oppfølging av den utvalgte.

#### **4.5.2 Konsulenttenester**

Bruken av konsulenttenester i rekrutteringsprosessen, har økt betydelig de siste årene. De viktigste årsakene er å spare tid, få hjelp til å finne gode kandidater (spesielt når ledigheten er lav) og heve den generelle kvaliteten på rekrutteringsprosessen. Leie av personell gjennom utleiebyråer, er et annet alternativ som mange bedrifter benytter seg av. Her reduserer man den økonomiske risikoen ved feilansettelser i og med at utleiebyrået har arbeidsgiveransvaret.

Min konklusjon er at konsulenter kan avlaste bedriften slik at den får bedre tid til å fokusere på kjerneaktivitetene. I tillegg vil konsulentene kunne yte profesjonell bistand i hele eller deler av rekrutteringsprosessen. Innleie av arbeidskraft i perioder, er også å anbefale. Men bedriften må alltid sørge for at de selv er involvert i utvelgelsen av den personen som skal jobbe i deres bedrift. En ny medarbeider vil påvirke både arbeidsmiljøet, kulturen og de sosiale relasjonene i bedriften, på en positiv eller negativ måte.

## Litteraturliste

Anderson, K.G. 14. juni 2011. Eksplosiv vekst i sosiale medier blant børsselskaper. Nedlastet 27. oktober 2011 fra <http://kreabgavinandersonoslo.com/2011/06/14/ekslosiv-vekst-i-sosiale-medier-blant-bors-selskaper/>

Bailey C. & Austin, M. 2006. 360 Degree Feedback and Developmental Outcomes: The role of feedback characteristics, self-efficacy and importance of feedback dimensions to focal managers current role. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(1), 51-66.

Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Barley, S.R. & Kunda, G. 1992. Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administration Science Quarterly* 37, 363-399.

Barnett, M.L., Jermier, J.M. & Lafferty, B.A. 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38.

Berman, E.M. 1997. The Challenge of Total Quality Management. IC. Ban & N.M. Riccucci (red.), *Public Personnel Management: Current Concerns, Future Challenges*. (2. utg.) New York: Longman.

Berry, J.W. 2006. Contexts of acculturation. In D.L. Sam & J.W. Berry (Eds.), *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*. (pp. 27-47). Cambridge: Cambridge University Press.

Boudreau, J.W. 1989. Selection utility analysis: A review and agenda for future research. I: M. Smith & Robertson (red.). *Advances in Selection and Assessment*. Chichester: Wiley

Boudreau, J.W. 1991. Utility analysis for decisions in human resource management. I: M.D. Dunette & L.M. Hough (red.). *Handbook of Industrial/Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bruner, J. 1990. *Acts of Meaning*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Byham, W.C. 1970. Assessment centres for spotting future managers. *Harvard Business Review*, 7, 150-160.

Byrkjeflot, H. 1997. *Fra Styring til Ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Cattell, R.B. 1962. *The Inheritance of Personality and Ability: Research Methods and Findings*. New York: Academic Press.

Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. & Jones, D.A. 2005. Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90, 928-944.

Collins, J. 2002. *Good to Great. Hvorfor Noen Virksomheter blir Fremragende og Andre ikke*. Oslo: Universitetsforlaget.

Cook, T. & Campbell, D.T. 1979. *Quasi Experimentation: Design and Analysis Issues for Field Settings*. Boston: Houghton Mifflin.

Cresswell, J.W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design. Choosing Among Five Traditions*. Newbury Park: Sage Publications.

Cross, M. & Waldinger, R. 1997. *Key Issues for Research and Policy of Immigrants in Cities. Metropolis*. Utrecht: ERCOMER publication office.

Deshpande, S.P. & Golhar, D.Y. 1997. HRM practices of Canadian and US manufacturing firms: an empirical investigation. *Production Planning and Control*, 8(3), 208-212.

Dipboye, R.L., Arvey, R.D. & Terpstra, D.E. 1977. Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluation. *Applied Psychology*, 62, 288-294.

Eder, R.W. & Ferris, G.R. 1989. *The Employment Interview: Theory, Research, and Practice*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

Ford, J.R. 1986. Changing patterns of labour recruitment. *Personnel Review* 15, 14-18.

Fiksdal, B. 18. april 2011. *Nøkkeltall for Bemanningsbransjen i Norge*. Nedlastet 27. oktober 2011 fra <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=49&categoryID=163>

Greenberg, H.M. & Mayer, D. 1964. A new approach to the scientific solution of successful salesman. *The Journal of Psychology* 57, 113-123.

Griggs et al., v. Duke Power CO., 401 U.S. 424, 1971. U.S. Supreme Court. Nedlastet 2. November 2011 fra <http://caselaw.lp.findlaw.com/scripts/getcase.pl?navby=search&linkurl=%3C%25LINKURL%25%3E&graphurl=%3C%25GRAPHURL%25%3E&court=US&case=/data/us/401/424.htm>  
1

Grimsø, R.E. 2004. *Rekruttering og Utvalg av Medarbeidere – og Arbeidssøkers Valg av Arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Grønhaug, K. & Kleppa, I.A. 1989. Er kvalitative metoder kvalitativt bedre? *BETA Tidsskrift for Bedriftsøkonomi* 1, 27-36.

Grønmo, S. 1996. Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I *Kvalitative Metoder i Samfunnsforskningen*, red. Holter & Kalleberg. Oslo: Universitetsforlaget.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage Publications.

Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1989. *Fourth Generation Research*. Newbury Park: Sage Publications.

- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 2005. Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* 3, 191-215. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing* 31, 536-546.
- Huffcutt, J.E. & Arthur, W.Jr. 1994. Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190.
- Hunter, J.E. & Hunter, R.F. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*. 96, 72-98.
- Iversen, O.I. 2003. *Testhåndboka. Personlighet, Rekruttering og Utvalg*. Oslo: Tiden.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan Organisasjoner Fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P.A. 2010. *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.A. & Olsen, B. 2008. *Positivt Lederskap – Jakten på de Positive Kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J.A., J. Olaisen & Olsen, B. 2009. *Omdømme: Rykter, Sladder og Tøvprat*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jones, G.R. 1986. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustment to organizations. *Academy of Management Journal* 29, 262-279.
- Judge, T.A., Heller, D. & Mount, M.K. 2002. Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Kanter, R.M. 1977. *Men and Women in the Corporation*. New York: Basic Books inc.
- Krause, D.E., Kersting, M., Heggstad, E.D. & Thornton, G.C. 2006. Criterion validity of assessment centres and cognitive ability tests. An empirical study on the executive management level. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 360-371.
- Kvale, S. 1997. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S. 2001. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. 2004. *Strategisk Kompetansestyring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Langbråten, E. 10. august 2005. Å søke jobb i Frankrike. Nedlastet 27. oktober 2011 fra <http://www.eurodesk.no/nyheter/%C3%85-s%C3%B8ker-jobb-i-Frankrike-331/>

- Lincoln, J.R. & Kalleberg, A.L. 1990. *Culture, Control and Commitment. A Study of Work Organizations and Work Attitudes in the United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Malterud, K. 1996. *Kvalitative Metoder I Medisinsk Forskning: en Innføring*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Magnusson, D. 1967. *The Generality of Behavioural Data*. Applied Psychology Unit, Psychological Laboratories, Stockholms Universitet.
- Mason, J. 2002 *Qualitative Researching*. London: Saga Publications.
- Mayfield, E.C. 1964. The selection interview – a re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17(3), 239-260.
- McClelland, D.C. 1990. *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Nerdrum, P. 1998. *Mellom sannhet og velferd. Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempel*. Notat, Høgskolen i Oslo, avdeling for økonomi-, kommunal- og sosialfag.
- Nordhaug, O. 1997. *Målrettet Personalledelse en Grunnleggende Innføring*. Oslo: TANO.
- Nordhaug, O. & Gooderham, P.N. 2001. Morgendagens europeiske ledere. I: S. Brandt, S. Hildebrandt & O. Nordhaug. 2001. *Kompetansegullet og Det Nye Arbeidsliv*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Nordhaug, O. 2002. *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. 2004. *Strategisk Kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. 2010. *Strategisk Personalledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O., Gooderman, P.N. & Ringdal, K. 2006. Omstilling til angloamerikansk personalledelse? I P. Heum, T. Nesheim, O. Nordhaug & L.G. Salvanes (red.), *Arbeidsliv i Omstilling* (pp. 91-104). Bergen: Fagbokforlaget.
- PAMA, 2006. ProfficeArbeidsMarkedsAnalyse, rapport nr 4 - november 2006. Lastet ned 2. november 2011 fra [http://www.proffice.no/Documents/PAMA%20norge/PAMA%20Rapport%204\\_November%202006\\_Feilansettelser.pdf](http://www.proffice.no/Documents/PAMA%20norge/PAMA%20Rapport%204_November%202006_Feilansettelser.pdf)
- PAMA, 2011. Proffice•Arbeids•Markeds•Analyse, rapport nr 13 - mai 2011. Lastet ned 2. november 2011 fra [http://www.proffice.no/PageFiles/6695/PAMA\\_13\\_Feilansettelser\\_2011.pdf](http://www.proffice.no/PageFiles/6695/PAMA_13_Feilansettelser_2011.pdf)

- Patton, M.Q. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newsbury Park: Sage Publications.
- Paulhus, D.L. 1984. Two component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 598-609.
- Pinder, C.C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Pulakos, E.D., Schmitt, N., Whitney, D. & Smith, M 1966. Individual differences in interviewer ratings: The impact of standardisation, consensus discussion and sampling error on the validity of the structured interview. *Personnel Psychology*, 49, 85-102.
- Rees, A. 1966. "Information networks in labor markets". *American Economic Review*, 56(1/2), 559-556.
- Robertson, I. & Rothery, B. 1995. *The Truth About Outsourcing*. Aldershot: Gower.
- Roe, R. & Berg, P.T. 2003. Selection in Europe: Context, developments and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 12(3), 257-287.
- Roos, G., von Krogh, G. & Roos, J. 2010. *Strategi – en Innføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H. & Page, R. 1999. An international look at selections practices: nation culture as explanations for variabilities I practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Sandal, G.M. 1999. Personlighetstester som rekrutteringsmetode i norsk næringsliv. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 36, 764-771.
- Sandal, G. M., & Bye, H. H. 2009. Rekruttering i flerkulturelle arbeidsmarkeder. In G. M. Sandal (Ed.), *Kulturelt Mangfold på Arbeidsplassen. Utfordringer og Virkemidler*. (pp. 11-28). Bergen: Fagbokforlaget.
- Saville, P. & Holdsworth, R. 1997. *Selection Interviewing Skills*. Course notes.
- Schein, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Scheuer, J. 1998. *Den Umulige Samtale. Sprog, Køn og Mangt i Jobsamtaler*. København: Akademisk forlag.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. & Urry, V.W. 1976. Statistical power in criterion-related validity studies. *Journal of Applied Psychology*, 61, 473-485.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schultz, M., Mouritsen, J. & Gabrielsen, G. 2001. Sticky reputation: Analyzing a ranking system. *Corporate Reputation Review* 4(1), 24-41.



- Skorstad, E. 2008. *Rett Person på Rett Plass. Psykologiske Metoder i Rekruttering og Lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes and Consequenses*. Thousand Oaks: Sage.
- Springbett, B.M. 1958. Factors affecting the final decision in the employment interview. *Canadian Journal of Psychology*, 12(1), 13-22.
- Steiner, D.D. & Gilliland, S.W. 2001. Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 124-137.
- Stenberg, R.J. & Kolligan jr., J. 1990. *Competence Considered*. New Haven: Yale University Press.
- Thagaard, T. 2002. *Systematikk og Innlevelse. En Innføring i Kvalitativ Metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- van Oudenhoven, J.P., Prins, K.S. & Buunk, P.B. 1998. Attitudes of minority and majority members towards adaption of immigrants. *European Journal of Social Psychology*, 26, 649-661.
- Wicklund-Hansen, R. 2007. *Rekrutteringsmanualen. Slik Ansetter og Sparker Du Ansatte*. Oslo: Hegnar Media.
- Wrench, J., Rea, A. & Ouali, N. 1999. *Migrants, Ethnic Minorities and the Labour Market*. New York: Palgrave.
- Ørstvik, L.J. 12. oktober 2011. Rekrutterer med sosiale medier. Lastet ned 27. oktober 2011 fra <http://www.aftenposten.no/jobb/article3872590.ece>

# Appendiks

## Appendiks A – Intervjuguide

*Introduksjon av meg selv og kort orientering om oppgavens tema.*

*Hensikt med prosjektet.*

*Bruk av båndopptaker – er det greit?*

*Forsikring om anonymitet og konfidensialitet!*

- 1. Hvor mange ansatte har dere i dag fordelt på lavere/høyere utdanning?**
- 2. På hvilket utdanningsnivå er rekrutteringsproblemene størst?**
- 3. Hvilke strategiske analyser har bedriften gjort for å avdekke sitt framtidige kompetansebehov?**
- 4. Hvordan skaffer bedriften seg vanligvis kompetanse?**
- 5. Hvor annonserer dere etter nye medarbeidere?**
- 6. Hva vektlegger dere spesielt i annonseteksten?**
- 7. Er dere generelt fornøyde med antall søkere og kvaliteten på disse?**
- 8. Hva vektlegger dere mest ved utvelgelse av kandidater?**  
**Kontrollerer dere kandidatens CV og dokumentasjoner?**
- 9. Hvordan gjennomføres intervjuene?**  
**Hvor mange deltar i intervjuprosessen?**
- 10. Sjekker dere alltid referansene?**  
**Er referansepersonene til å stole på?**

- 11. Har dere erfaring med bruk av tester?**
- 12. Hva vektlegger dere mest ved mottak og oppfølging av nye medarbeidere?**
- 13. Hva legger du i begrepet feilansettelse?**
- 14. Har dere erfaring med feilansettelser, og eventuelt hvilke årsaker kan dere angi?**
- 15. Hvor mye tror du en feilansettelse koster?**
- 16. Hva kan gjøres for å redusere risikoen for feilansettelser?**
- 17. Kan det være aktuelt å bruke eksterne konsulenter i rekrutteringsprosessen?  
Har dere erfaring med innleie av arbeidskraft?**
- 18. Hvordan evalueres rekrutteringsprosessen?**