



UNIVERSITETET I  
NORDLAND

# MASTEROPPGAVE

**Om forskjeller i rekruttering  
i offentlige og private virksomheter**

Av

Ida Marie Lundeby Grimstad

Master i personalledelse  
Fakultet for samfunnsvitenskap  
Universitet i Nordland

HR 301S

Vår 2014



## **Forord**

Å skrive denne masteroppgaven har vært krevende, men også veldig inspirerende. Hele masterstudiet har vært en bratt læringskurve, med ny teori og spennende meningsutvekslinger. Min motivasjon for studiet, og ikke minst masteroppgaven, har vært å tilegne meg ny kunnskap innenfor HR-feltet, slik at jeg kan få drømmejobben når jeg er ferdig.

Det er morsomt å tenke på at oppgavens problemstilling dukket opp da jeg søkte på jobber og ble nysgjerrig på hvorfor det var ulik respons fra de offentlige og private virksomhetene jeg søkte jobb ved. Det at jeg skriver en masteroppgave om rekruttering i offentlig og privat sektor, har gjort meg attraktiv på arbeidsmarkedet. Jeg tør si at jeg har fått drømmejobben på grunn av min masteroppgave, og denne oppgaven kan jeg direkte overføre til min nye jobb. Min jobbsøking har ført til både problemstilling til masteroppgaven og drømmejobben!

Masteroppgaven har krevd hardt arbeid, og oppgavens problemstilling har ført til mange diskusjoner i løpet av våren. Jeg vil takke mine respondenter for at dere tok dere tid til å dele kunnskap og erfaringer med meg.

Jeg vil også takke min veileder Hans Petter Saxi for å ha fått meg til å tenke både kreativt og helhetlig og i tillegg gitt meg konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Dessuten fortjener samboer, familie og venner en stor takk for tålmodighet og støtte det siste halve året.

Råde, 14. mai. 2014

Ida Marie Lundeby Grimstad

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>I</b>
<b>FORKORTELSER:</b>	<b>IV</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BEGRUNNELSE FOR TEMA	1
1.2 PROBLEMSTILLING:	2
<b>2.0 TEORI</b>	<b>4</b>
2.1 ULIKE METODER I EN REKRUTTERINGSPROSESS	4
2.1.1 JOBBANALYSEN	4
2.1.2 STILLINGSUTLYSNINGEN	5
2.1.3 I HVILKE KANALER KAN EN LYSE UT STILLINGEN?	5
2.1.4 SØKNADSRISTEN HAR GÅTT UT, HVA NÅ? HVILKE METODER KAN EN VELGE IMELLOM?	6
2.1.5 HVILKEN KANDIDAT SKAL EN VELGE?	8
2.2 HVA STYRER BESLUTNINGENE?	9
2.3 KOMPETANSESTYRING	10
2.4 PRIVAT OG OFFENTLIG SEKTOR	11
2.5 LOV OG ORDEN	12
2.5.1 STATENS PERSONALHÅNDBOK	13
2.6 KVALIFIKASJONSPRINSIPPET I OFFENTLIG OG PRIVAT SEKTOR	17
<b>3.0 METODE</b>	<b>18</b>
3.1 VALG AV METODE	18
3.1.1 METODE 1: UTVELGELSESTRATEGI	19
3.1.2 METODE TO: INTERVJUPROSESSEN	20
3.1.3 VALIDITET, RELIABILITET OG GENERALISERBARHET	22
3.2 ETIKK	23
<b>4.0 ANALYSEN</b>	<b>26</b>
4.1 OFFENTLIG OG PRIVAT CASE	26
4.1.1 PRIVATE CASE	26
4.1.2 OFFENTLIGE CASE	26
4.2 ANALYSEN STEG FOR STEG	27
4.2.1 JOBBANALYSEN	27
4.2.2 STILLINGSUTLYSNINGEN – TEKSTEN	29
4.2.3 UTLYSNINGSKANALER	32
4.2.4 UTLYSNINGSTID	35
4.2.5 SØKNADSRISTEN HAR GÅTT UT, ER DET ULIKHETER I VURDERINGEN AV KANDIDATENE?	36
4.2.6 ANSETTELSEN	40
4.2.7 REKRUTTERINGSBYRÅ	42
4.2.8 TIDSPERSPEKTIV	43
4.2.9 ANTALL SØKERE OG INFORMASJON OM SØKERNE	44

<b>4.3 ANALYSEN I LYS AV TEORI OG PROBLEMSTILLING</b>	<b>45</b>
4.3.1 ER DET FORSKJELL PÅ OFFENTLIG OG PRIVAT SEKTOR?	46
4.3.2 ER EN OFFENTLIG VIRKSOMHETER MER REGELSTYRTE OG MÅ DE TA FLERE HENSYN ENN DE PRIVATE VIRKSOMHETENE NÅR DET GJELDER REKRUTTERING?	46
4.3.3 ER OFFENTLIG SEKTOR MER SENDREKTIG ENN PRIVAT SEKTOR?	48
4.3.4 DET ER ULIKHETER OG LIKHETER I REKRUTTERINGSPROSESSEN I OFFENTLIG OG PRIVAT SEKTOR, HVILKE STYRKER OG SVAKHETER HAR DISSE?	49
4.3.5 OFFENTLIG SEKTOR ER OGSÅ MANGEARTET	50
<b>5.0 AVSLUTNING</b>	<b>51</b>
<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>I</b>
<b>VEDLEGG</b>	<b>IV</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE</b>	<b>IV</b>

## **Forkortelser:**

Lov om arbeidsmarkedstjenester - arbeidsmarkedsloven

Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker – fvl.

Lov om statens tjenestemenn – tjml.

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. – aml.

Lov om likestilling mellom kjønnene – likestillingsloven

New Public Management - NPM

# 1.0 Innledning

## 1.1 Begrunnelse for tema

*”Under de åren når det offentliga var samhällets förebild gick förmodligen rekryteringen automatisk, dvs kandidaterna valde själva offentliga organisationer på ideologiska grunder. Numera behövs offentliga organisationer en mer aktiv rekrytering, och de måste snabbt lära sig hur man gör (Czarniawska-Joerges 1992, s. 144)”.*

Dette skriver Czarniawska-Joerges tidlig på 1990-tallet, før New Public Management (NPM) reformen har kommet for fullt i Norge. Hun hevder at det tidligere var offentlig sektor som var samfunnets forbilde, men dette har endret seg. Offentlig sektor har gjennomgått mange reformer opp gjennom tidene. Etter annen verdenskrig var offentlig sektor en populær sektor å arbeide i, da det var sosialdemokratiske verdier som var dominerende. På 1980-tallet springer en ny reform frem, NPM reformen, men det er først på 2000-tallet at reformen virkelig begynner å sette spor i Norge. Det var kritikken av offentlig sektor og dens byråkrati som førte til en ny reform. NPM handler om å få det offentlige mer brukervennlig og at en skal se til hvordan de private styrer og lære av dem (Klausen 2011). Kan en så si at NPM er svaret på det Czarniawska-Joerges ønsker seg; at de offentlige må bli mindre byråkratiske og være villige til å lære av privat virksomhet hvordan en skal gå frem?

Privat og offentlig sektor har to ulike formål ifølge Christensen et al. (2009). I privat sektor handler det om å få et ”stort” økonomisk overskudd. I offentlig sektor er ledelsen folkevalgt og en skal handle til folkets beste. Dette gjør at en offentlig virksomhet står ansvarlig overfor sine velgere, mens en privat bedrift står ansvarlig overfor sine eiere. Er dette skillet også synlig i forhold til hvordan de ulike sektorene opererer til daglig? I oppgaven vil jeg se nærmere på hvordan skillet mellom offentlig og privat sektor opererer i sine rekrutteringsprosesser. Samfunnet vet vi har endret seg, og nå er det ”humankapital” og ”kompetanse” som står på dagsordenen. Det blir derfor viktigere og viktigere å rekruttere rett person til rett plass (Skorstad 2008). Skorstad (2008, s. 19) skriver at ”De ansatte er vår viktigste ressurs”. Det å ha kunnskap om rekruttering og hvilke metoder som gir best resultat, er avgjørende for dagens virksomheter. Det koster å rekruttere feil (Martinsen 2008). I oppgaven velger jeg å bruke Kahlke og Schmidt (2005, s. 18) sin definisjon på rekruttering:

*”Rekruttering kan typisk handle om hele prosessen fra at tiltrække potentielle medarbejdere, for eksempel via annonsering til selve tiltredelsen i virksomheden”.* Rekruttering vil derfor betegnes som hele prosessen fra start til kandidat har fått jobbtilbud.

Czarniawska-Joerges vektlegger at de offentlige må lære av de private og bli bedre på rekruttering. I denne oppgaven vil jeg gå nærmere inn på hvordan rekrutteringsprosessen i offentlig og privat sektor gjennomføres. Vil det være slik som Christensen et. al (2009) sier at de to sektorene opererer i forskjellige kontekster og at nettopp det vil påvirke hvordan de rekrutterer nye medarbeidere til sine virksomheter?

## **1.2 Problemstilling:**

Oppgavens problemstilling er:

**Er det forskjell på offentlige og private virksomheter? Er offentlige virksomheter mer regelstyrte og må de ta flere hensyn enn de private virksomhetene når det gjelder rekruttering? Og er offentlig sektor mer sendrektig enn privat sektor?**

Bakgrunnen for oppgavens problemstilling er at jeg hadde søkt flere stillinger i både offentlig og privat sektor. I min søking etter jobb hadde jeg organisert og systematisert både søknader, informasjon om kontaktpersoner til de ulike stillingene, tidsfrister og annet. Dette gjorde jeg for å holde oversikt over hvilke stillinger jeg hadde søkt, hvor og når jeg eventuelt kunne kontakte virksomhetens ansvarlige for mer informasjon og for å kunne stille spørsmål om søknadsprosessen. Jeg så fort at det kunne tyde på ulik praksis i hvordan de private og offentlige virksomhetene behandlet sine søkere. Det var da idéen kom opp om at jeg muligens kunne bruke det materialet jeg hadde, til min masteroppgave. Etter å ha diskutert det med veileder, fant vi ut at dette var opplysninger jeg kunne bygge masteren min på. Dette har ført til at mye har blitt til underveis, og enkelte utvelgelser av virksomheter kunne selvsagt ha vært annerledes. Ved at jeg har forsket på virksomheter og deres rekrutteringsprosess uten at de har kunnet vite om eller godkjenne at jeg har gjort det, har ført til noen etiske problemstillinger. Disse vil bli diskutert i oppgaven. Min jobbsøking resulterte ikke i nok materiale til å svare på min problemstilling. Derfor valgte jeg å ta kontakt med de virksomhetene i offentlig og privat

sektor som jeg hadde søkt jobb hos, for å høre om de hadde mulighet til å la seg intervjuer angående virksomhetens rekrutteringsprosesser.

For å belyse min problemstilling vil jeg i kapittel to beskrive valgt teori. Jeg tar først utgangspunkt i Espen Skorstad sin bok "Rett person på rett plass" og beskriver ut fra hans teori ulike metoder en kan bruke for å rekruttere nye medarbeidere. Jeg vil deretter beskrive to teorier innenfor beslutningsteori, "economic man" og "administrativ man" modellene. Deretter vil jeg fortsette med Linda Lai sin teori på kompetansestyring, før jeg går over på Christensen et al. sin teori på offentlig og privat sektor. Til slutt i kapittel to vil jeg gå inn på lover og regler som gjelder i arbeidslivet, se på hva som står i Statens personalhåndbok og behandle kvalifikasjonsprinsippet. I kapittel tre vil jeg beskrive de to metodene jeg har brukt for å svare på oppgavens problemstilling og de utfordringer jeg har møtt underveis. I tillegg vil jeg vurdere metodene i lys av validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Til slutt i metodekapittelet vil jeg belyse de etiske problemstillingene og se på metodene jeg har brukt og hva de kan ha ført til. I kapittel fire vil analysen av undersøkelsen bli lagt frem, samtidig som de vil bli sett i lys av teoriene jeg har valgt å fremstille i kapittel to. Til slutt i kapittel fire vil jeg forsøke å besvare oppgavens problemstilling ut fra det som har kommet frem i analysen. Jeg vil i kapittel fem avslutte oppgaven med studiens hovedfunn.



## **2.0 Teori**

### ***2.1 Ulike metoder i en rekrutteringsprosess***

En rekrutteringsprosess kan variere fra virksomhet til virksomhet. Under skal jeg beskrive ulike metoder en kan bruke i en rekrutteringsprosess for å finne den optimale kandidaten, både i privat og offentlig sektor. For å beskrive metodene, har jeg tatt utgangspunkt i Espen Skorstad sin bok "Rett person på rett plass". En rekrutteringsprosess tar mye ressurser i en organisasjon, og det er ikke alltid en organisasjon i sin jakt på å finne den rette personen kan utføre alle metodene som blir beskrevet. Da velger man å bruke de metodene man har ressurser til - eller ser som nødvendig. Det finnes mange ulike måter å gjennomføre en slik rekrutteringsprosess på. En av dem er å leie inn et eksternt konsulentfirma til å gjøre hele, eller deler av, rekrutteringsprosessen. I teoridelen vil jeg ikke komme inn på bruk av slike konsulentfirmaer.

Det er to hovedgrunner til å starte en rekrutteringsprosess. Den ene er at det er en person som har sagt opp sin stilling i organisasjonen, og organisasjonen ser seg nødt til å fylle denne stillingen ved å ansette en ny person. Den andre grunnen er at en organisasjon har behov for å øke antall ansatte, og dermed oppretter en eller flere stillinger. Når organisasjonen har kommet fram til at de vil ansette en ny person, er det viktig at det gjøres et godt forarbeid for at man skal få en best mulig kandidat til stillingen. For å få til dette, bør en begynne med en jobbanalyse.

#### **2.1.1 Jobbanalysen**

Hensikten med en jobbanalyse er å avdekke hva en kandidat til stillingen trenger av kunnskap og personlige egenskaper for å kunne utføre den gitte jobben på en best mulig måte. Det er viktig å vite hva slags kvaliteter en ønsker av en kandidat - før en utlyser stillingen. En jobbanalyse bidrar i hovedsak til tre ting. Den første er å finne ut hvilke arbeidsoppgaver som hører jobben til, og hvilke av disse oppgavene som er viktigst. Den andre er hva slags krav som må stilles til den personen jobben blir gitt til. Og til sist bidrar en jobbanalyse til å avdekke hvilke vurderingsmetoder en skal bruke for å finne rett person til jobben (Skorstad, 2008). Ved å gjøre en grundig jobb i starten, vil en kunne unngå uenigheter og problemer senere i rekrutteringsprosessen.

Når en gjennomfører en jobbanalyse, ønsker en å finne ut hvilke krav som skal innfris av jobbsøker. Dette gjelder både formelle og uformelle krav. Det er flere måter å innhente informasjon til jobbanalysen på. Ut i fra hvilken metode en velger å bruke, får en forskjellig informasjon. En bør derfor velge flere metoder når en utfører analysen for å få et best mulig resultat. Noen av de vanligste metodene er observasjon, intervju, det å få en annen til å prøve jobben, spørreskjema, selvrapportering og allerede eksisterende informasjon, som for eksempel stillingsinstrukser (Skorstad, 2008). En kan også i jobbanalysen velge å bruke en 360 graders evaluering der en får informasjon om hva de som samarbeider med personen som innehar denne stillingen, synes er de viktigste oppgavene i jobben.

### **2.1.2 Stillingsutlysningen**

Når en har hentet inn informasjon om den ledige stillingen, vil en kunne lage en stillingsutlysning. Når en gjør dette, bør en også beskrive hvilke kriterier som er viktige for stillingen som skal besettes. Hvis kriteriene er godt beskrevet, vil en kunne unngå subjektive meninger senere i rekrutteringsprosessen. Et eksempel kan være at en av de som intervjuer, får meget god kjemi med en av kandidatene og dermed begynner å fremsnakke denne personen uten å legge vekt på de allerede bestemte kriteriene for stillingen. Det vil også være lettere for de som søker å vite hva organisasjonen er ute etter dersom kriteriene er tydelige, og om en har de kvalifikasjonene som kreves for stillingen. Her skal de formelle kravene være med, men også de uformelle kravene; slik som for eksempel personlig disiplin, lederevner, kommunikasjon eller hvordan en jobber under press (Skorstad, 2008). De uformelle kravene kan være like viktige som de formelle. Når både arbeidsoppgaver og krav til stillingen er beskrevet og bestemt, bør en bli enige om hvilke metoder en skal benytte for å finne riktig kandidat. Først når dette er gjort, vil en være ferdig med jobbanalysen.

### **2.1.3 I hvilke kanaler kan en lyse ut stillingen?**

Hvor skal man lyse ut stillingen? Skal man headhunte, annonsere i aviser eller på nett - eller skal en kombinere metodene? En kombinasjon kan være det beste. Både en annonse i kortversjon som en ”teaser” i avisen og en komplett annonse på nett, er viktig som markedsføring av stillingen (Ørjasæter, 2008). Det er viktig å huske på når en utlyser en stilling at det viktigste er ikke å få mange søkere, men gode søkere til stillingen. Det hjelper ikke å få mange søkere om ingen av dem er kvalifisert for stillingen.

#### **2.1.4 Søknadsfristen har gått ut, hva nå? Hvilke metoder kan en velge imellom?**

Når søknadsfristen har gått ut, er det tid for å gå igjennom de tilsendte søknadene. Har en gjort en grundig jobb med jobbanalysen, kan en raskt luke ut kandidater uten å måtte lese gjennom søknaden. Et eksempel på det er hvis det er bestemt at den som søker skal ha høyere utdanning, for eksempel en master. Da kan en ved å se på CV'ene, avgjøre om kandidatene går videre i prosessen eller ikke. Dette gjør en ved enten å bruke et dataprogram som kategoriserer kvalifikasjonene til søkerne, eller en kan gjøre det manuelt.

I jobbanalysen har en også bestemt hvilke metoder en skal bruke for å finne ut om kandidaten har de kvalifikasjonene som trengs for stillingen. Det finnes mange metoder for å finne den rette personen for jobben, og det er beregnet ulik treffsikkerhet for de enkelte metodene. En kan finne ut alt ifra hva slags kvaliteter en kandidat har, til hvor lett en klarer å lære seg nye arbeidsoppgaver. Når en har funnet de kandidatene som skal gå videre i prosessen, kan en eventuelt starte med et strukturert intervju. Da har en muligheten til å bli kjent med kandidaten og kartlegge dens kvalifikasjoner til selve stillingen han har søkt seg til. Når en bruker et strukturert intervju, får alle kandidatene de samme spørsmålene, og en har mulighet til å vurdere kandidatene likt i ettertid. Det vil selvfølgelig være mulig å stille oppfølgingsspørsmål som vil være rettet mot hver enkelt kandidat. Et slikt strukturert intervju har høy treffsikkerhet, men kan oppfattes som rigid av kandidatene fordi spørsmålene er laget på forhånd og ofte med utgangspunkt i tidligere jobberfaring (Skorstad, 2008). Det er også mange fallgruver en kan havne i ved å bruke intervju som metode. Det kan være at intervjuerne får ulik oppfatning av kandidaten. De legger ulik informasjon til grunn, de kan vurdere lik informasjon ulikt, de baserer seg på førsteinntrykk eller de bruker magefølelsen. Intervjuerne kan også overvurdere den negative informasjonen, foretrekke personer som er lik en selv, sammenligne kandidater opp mot hverandre i stedet for opp mot kravene som kom frem i jobbanalysen. Det er også mulig for intervjuerne å påvirke kandidatens adferd den ene eller andre veien. Både kandidaten og intervjuerne kan ha en god eller dårlig dag. En som intervjuer kan dessuten bli påvirket av glorieeffekten. Det innebærer at hvis en er god i én ting, er en mest sannsynlig god på denne jobben også. Det samme gjelder generalisering av kandidatene; for eksempel at velklede personer er dyktige. Selv om det er mange fallgruver en kan gå i, er sjansen mindre for å gå i dem dersom en er klar over at de fins (Skorstad 2008).

Etter å ha gjennomført strukturerte intervju med alle aktuelle kandidater, vil det være naturlig å gå videre med et færre antall kandidater til neste runde. Hva slags metode en skal bruke i neste runde, bør allerede være bestemt i jobbanalysen, men informasjon fra det strukturerte jobbintervjuet *kan* ha ført til at en ønsker å bruke en annen metode enn først tenkt. I denne runden kan en velge mellom å ha evnetest, personlighetstest eller arbeidsprøve. En kan også kombinere disse metodene. I en evnetest finner en ut hva kandidaten kan per dags dato og hvor raskt en vil kunne tilegne seg nye kunnskaper innen feltene en blir testet i. En kan her velge å ha en spesifikk test eller en generell evnetest. Ved å ha en spesifikk evnetest, vil den som tar testen, lettere forstå hva en blir testet i og føle at det er nyttig i forhold til utvelgelse av kandidat til jobben. En generell evnetest kan virke bortkastet fordi kandidaten ikke forstår formålet med testen da den ikke går direkte inn på arbeidsoppgavene som tilhører jobben. En personlighetstest kan brukes for å teste hvordan en person vil opptre i forskjellige situasjoner. Personlighetstest er den mest brukte testen i rekrutteringsprosesser i bedrifter i Norge. Treffsikkerheten en personlighetstest har i forhold til arbeidsprøver og evnetester, er imidlertid relativt lav (Skorstad 2008). Det kan være fordi en personlighetstest er bygd på resultater av selvrapporing. I tillegg er det påvist få sammenhenger mellom jobbsuksess og personlighet (Kahlke og Smidth 2005). Metoden som kommer best ut, er bruk av arbeidsprøver. Her bruker en arbeidsoppgaver som er sentrale for stillingen (Skorstad, 2008). Ut i fra hvordan kandidaten utfører de ulike arbeidsoppgavene, vil en se hvor godt kandidaten er kvalifisert for jobben. Uansett hvilken test en velger å bruke, bør en ha en samtale med kandidaten i etterkant for å følge opp resultatene som har framkommet på de ulike testene. Det er viktig at kandidaten får kommet med en egen vurdering. En slik samtale kan være bra for både intervjueren og kandidaten, da en kan få snakket om hvorfor resultatene ble slik de ble.

Ønsker en å gå mye grundigere til verks, kan en bruke et Assessment-senter, der en i løpet av flere dager går gjennom ulike øvelser sammen med kandidaten. Velger en å bruke et assessmentsenter i rekrutteringsprosessen, får virksomheten en grundig gjennomgang av kandidatene. Ved bruk av et assessmentsenter utprøves ulike metoder og kanskje rollespill, men det alene er ikke nok til å kalle det et assessmentsenter. Da må flere komponenter være med: flere deltakere, ulike metoder, observatører og integrering av data. For eksempel kan en bruke ulike simuleringsøvelser, supplert med andre metoder. Her kan nevnes personlighetstest, evnetester og intervjuer. Det må også være observatører til stede.

Observatørene er personer med ulike roller; for eksempel en organisasjonspsykolog, linjeleder eller HR-eksperter. Men for å kalle det et assessmentsenter må en se på alle metodene under ett. For hver metode blir det satt karakter på den enkelte kandidat ut fra de kriteriene som er satt. Disse blir til slutt slått sammen slik at en får en samlet evaluering av kandidatene før en tar en avgjørelse på hvem en skal velge. Assessmentsenter har høy treffsikkerhet ved at en bruker mange metoder for å teste kandidatene før en vurdering gis (Skorstad 2008).

Mange organisasjoner velger å sjekke referanser før de ansetter en kandidat til jobben. Referanse har en relativt dårlig validitet i forhold til de foregående metodene. Dette er fordi kandidaten selv velger hvem som skal være ens referanse. Hva referansen har å si om kandidaten, bestemmes ofte av hvilket forhold kandidaten og referansen har (Skorstad 2008). Derfor bør en spørre om en kan kontakte andre i tillegg og på den måten muligens øke validiteten noe. En bør uansett sørge for å ha spørsmål som er konkrete og ikke generelle. Da vil en få best svar fra referansen en ringer til (Skorstad 2008).

De som skal ta en avgjørelse om hvem som blir tilbudt stillingen, må tenke over om de ønsker den kandidaten som klarer alle testene, eller den som kanskje trøbler litt, men som viser potensiale til å utføre oppgavene godt på sikt. Vil en som mestrer alt bli stimulert nok til å bli i jobben, eller vil en som må jobbe litt mer med oppgavene kanskje bli i jobben lengre?

### **2.1.5 Hvilken kandidat skal en velge?**

Når en har hentet inn all informasjon som er bestemt i jobbanalysen, er det på tide å se på hvilken kandidat en skal tilby jobben. Da er det fortsatt viktig å ha i minne hva slags arbeidsoppgaver og kvaliteter ved kandidatene som skal vektlegges i rekrutteringsprosessen. Følger en fortsatt disse kriteriene, kan rekrutteringsprosessen sannsynligvis gjøres på en ryddig måte. Når kravene er tydelige, vil en minske risikoen for at personlig kjemi blir det som bestemmer hvem som bli ansatt (Skorstad, 2008). Men en kan jo sette spørsmålstegn ved om en ikke skal vurdere personlig kjemi. Kandidaten som blir ansatt skal i tillegg til å gjennomføre arbeidsoppgavene, mest sannsynlig også fungere i et team.

Når en kandidat har blitt ansatt i jobben, kan det være hensiktsmessig å gå gjennom utfallet av eventuelle tester og intervju for å se om jobben kan tilpasses den nyansattes kompetanseprofil. Ingen er like, og derfor kan det være lønnsomt å bruke tid på å tilpasse stillingen den

nyansatte. Dette gjør at den nyansatte vet hva den kan bli bedre på og dermed fokusere på det, samtidig som en kan utnytte kunnskapen til den nyansatte på en bedre måte (Skorstad, 2008).

## **2.2 Hva styrer beslutningene?**

En rekrutteringsprosess handler om å ta beslutninger fra start til slutt. En beslutning er å gjøre et valg mellom flere alternativer. Beslutningen kan også være målet i en prosess (Jacobsen og Thorsvik 2013). For eksempel kan målet være å ansette en person, og da blir beslutningen hvem som blir ansatt. En beslutning blir tatt når en har identifisert en mulighet eller et ”problem”. Så innhenter en informasjon, slik at en kan ta en vurdering av de ulike alternativene. Deretter tar en et valg, og iverksetter valget. Da er en beslutning tatt. I teorien bør også enhver beslutning bli evaluert i etterkant (Jacobsen og Thorsvik 2013). Simon (1971, s. 119) sier *”Kunnskapens eller vetandets funksjon i beslutningsprosessen är att bestämma vilka konsekvenser som följer av vilka alternative strategier”*. Det handler om hvilken kunnskap som kommer frem i beslutningsprosessen og som avgjør konsekvensene. Jeg vil nå gå inn på to rasjonelle beslutningsteorier.

Når en skal ta en beslutning, ønsker en å ta en fornuftig beslutning. For å kunne ta en fornuftig beslutning, må en vurdere situasjonen og ta stilling til ”problemet”. Så kartlegger en alternativene for løsninger på problemet, for deretter å vurdere konsekvensene. I neste omgang sammenligner og vurderer en konsekvensene for til sist å velge det beste alternativet. Det finnes en idealmodell i rasjonell beslutningsteori som er kalt ”economic man” – modellen. Denne handler om at mennesket kan handle rasjonelt perfekt. Det vil si at når det oppstår et problem, så har mennesket en klar forståelse av situasjonen og har klare mål. En har også informasjon om alle mulige løsninger, og løsningene blir rangert etter hva som gir det beste resultatet. Beslutningen blir det alternativet som gir det beste resultatet i forhold til målet. ”Economic man” modellen forutsetter at en vet alt om alle alternativer og i tillegg velger den beste beslutningen ut i fra alle fakta (Jacobsen og Thorsvik 2013).

Nå er det ikke slik at vi mennesker klarer å ta perfekte rasjonelle beslutninger, men heller har begrenset rasjonalitet. Det vil si at vi mennesker ikke har klare mål og full informasjon om alle løsninger, men at vi har ”god nok” informasjon. Modellen for begrenset rasjonalitet kalles

”administrativ man”. Denne sier at mennesket har mål, men de er til tider uspesifikke og kan endres underveis. En vurderer ikke alle løsninger og alle konsekvenser, men kun enkelte. Løsningene blir behandlet underveis i prosessen og når en har tid. Ofte faller beslutningen på det første og beste alternativ. Dette gjør at en tar en ”god nok” beslutning. Det vil derfor være viktig å se på hvilken prosess som har vært i forkant for å forstå beslutningen (Jacobsen og Thorsvik 2013). I en rekrutteringsprosess kan en aldri få all informasjon om kandidaten, og en vet aldri om den beste kandidaten er den som blir tilbudt jobben. En må velge de metoder en mener er hensiktsmessig for å teste og kvalitetssikre de aktuelle kandidatene, for så å ta en beslutning ut fra kunnskapen en da sitter med.

### ***2.3 Kompetansestyring***

Når en søker etter nye kandidater til en stilling, lager en ofte en stillingsutlysning som en sender ut i ulike kanaler. Ut i fra hva slags virksomhet som lyser ut, er det forskjellige faktorer det blir lagt vekt på. Det er kravene i stillingsutlysningen søkerne ser på før de søker, og det er de samme kravene virksomheten ser etter når de vurderer kandidatene.

Lai (2004, s. 48) definerer kompetansebegrepet slik: *”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”*. Dette tolker jeg som at kompetanse er alt en kan, både formell og uformell kompetanse i forhold til gitte mål og arbeidsoppgaver. Man kan dele kompetanse inn i flere komponenter kunnskap. Det er deklarativ, kausal, prosedyrisk og taus kunnskap. Igjen kan det deles opp i komponentene ferdigheter, evner og holdninger, samt formell og uformell kompetanse (Lai 2004).

Kompetanse handler om det en ”tror en kan” eller det en ”kan”. Klassen deklarativ kunnskap handler om beskrivende kunnskap. Det kan for eksempel være strukturen til en virksomhet, antall ansatte eller rutiner og regler ved en arbeidsplass. Kausal kunnskap handler om antagelser om hvordan ting henger sammen. Det kan for eksempel være ledelse og motivasjon blant ansatte i en virksomhet. Prosedyrisk kunnskap handler om mer konkrete prosesser og metoder; det å kunne løse aktuelle problemer eller kunnskap om de riktige fremgangsmetodene. Taus kunnskap er logisk nok vanskeligere å beskrive, da dette ikke er en bevisst eller konkret kunnskap. Dette er kunnskap som gjerne kommer til uttrykk ved

anvendelse, slik at en får et resultat. Dette er også kunnskap som øker jo mer spisskompetanse en har innen et område (Lai 2004).

Kompetanse kan også deles inn i tre andre komponenter, nemlig ferdigheter, evner og holdninger. Ferdigheter er nært knyttet til konkret og praktisk handling. Selv om det er en konkret handling, kan ferdigheter handle om å ”*analysere problemer og finne frem til aktuelle løsningsmetoder* (Lai 2004, s. 50)”. Ferdigheter er kunnskap som kan læres, både ved observasjon, trening, erfaring og imitering. Kompetansen ”evner” derimot, er ikke noe som kan tilegnes slik som andre kompetansekomponeanter kan. Evner er grunnleggende kvaliteter en person har. Dette kan for eksempel være kreativitet, personlighetstrekk og verbale evner. Det vil si at evner er noe en bruker for å tilegne seg kunnskap, holdninger og ferdigheter. Den siste komponenten er holdninger. Holdninger handler om hvordan en utfører en oppgave. Har personen en positiv holdning til en oppgave, vil en utføre oppgaven bedre enn om en har en negativ holdning til oppgaven som skal utføres. Ved hjelp av ulike holdninger kan en utvikle sin kompetanse (Lai 2004).

En kan også se på om en person er kvalifisert til en stilling ved å se på en persons real-, formelle- og uformelle kompetanse. Realkompetanse er all kompetanse en person har fått gjennom livet. Det kan for eksempel være jobberfaring, frivillige verv, familieliv og utdanning. Formell kompetanse er kompetanse som det er mulig å dokumentere, og det er gjerne utdanning eller ulike sertifiseringer. Uformell kompetanse er kompetanse en har fått gjennom erfaringer gjort i jobb eller i andre sammenhenger (Lai 2004).

## ***2.4 Privat og offentlig sektor***

Det er ulikheter mellom offentlig og privat sektor. Offentlig sektor har ansvar for at staten skal fungere og utøve sin autoritet som stat. Det offentlige kan deles inn i tre; den lovgivende, den utøvende og den dømmende makt. Dette fører til at mange av oppgavene innebærer kontroll og myndighetsutøvelse. Staten styres av folkevalgte representanter slik at det er både administrativ og politisk styring av staten. Før industrialiseringen var statens funksjon begrenset, men nå er kollektive goder blitt en del av det offentlige (Busch 2011).



Christensen et al. (2009) beskriver skillet og ulikheten mellom offentlig og privat sektor. For det første må de offentlige virksomhetene ta hensyn til et bredere sett mål og verdier. De må ta hensyn til fellesskapet på en helt annen måte enn de private virksomhetene. For det andre er offentlige virksomheter ansvarlige overfor borgere og velgere, da deres øverste ledere er folkevalgte. De må derfor være mer åpne, upartiske, gi likebehandling og ha en forutsigbarhet som private virksomheter ikke trenger på samme måte. Det er også retninger innenfor organisasjonsteorien som mener at det ikke er så klare forskjeller mellom offentlige og private virksomheter. Disse påpeker at det heller er andre variabler som gjør større forskjell, for eksempel teknologi, størrelse og virksomhetens oppgaver. Andre igjen mener skillet mellom offentlig og privat sektor ikke er stort. New Public Management – reformen som kom på midten av 1980-tallet har vært med på å slette ut linjene mellom offentlig og privat sektor ved at private styringsformer har blitt ført over til offentlige virksomheter. Dette gjør at det offentlige blir utfordret til å legge vekk sine lover og regler og heller underlegges de samme prinsippene (Christensen et al. 2009) som de private har. Men på ett område er det likevel et klart skille, i og med at de offentlige virksomheter ikke ”opererer på et økonomisk frikonkurransemarked (Christensen et al. 2009, s. 19)” slik de private bedriftene gjør. På den annen side er offentlige organisasjoner nødt til å håndtere eller korrigere problemer som oppstår i det frie markedet (Christensen et. al 2009). Her har jeg gått inn på hovedskiller mellom offentlig og privat sektor; senere i oppgaven vil jeg se på skillene som oppstår i en rekrutteringsprosess.

## **2.5 Lov og orden**

I Norge er det lover og regler en må følge når en ansetter en ny kandidat. Det er lover, forskrifter og ulovfestede rettsregler, tariffavtaler, individuelle arbeidsavtaler og ulovfestede regler. Utover dette er det arbeidsgivers styringsrett som gjelder, men den må utøves saklig (Homble et al. 2013). ”Arbeidsgivers styringsrett beskrives gjerne som arbeidsgivers rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet (Homble et al. 2013, s. 21)”. Dette betyr at arbeidstakere er pliktige til å følge arbeidsgivers instruksjoner, så lenge de er saklige og følger allerede gitte lover og regler (Homble et al. 2013). I dette kapitlet vil jeg ta utgangspunkt i Statens personalhåndbok 2014 (2014) som grunnlag for de lover og regler som gjelder når en rekrutterer i det offentlige arbeidslivet. Jeg vil også gå inn på andre relevante lover som gjelder for alle i arbeidslivet, både offentlig og privat sektor. Private bedrifter kan også ha

tariiffavtaler, men ved at det ikke er aktuelt for virksomhetene jeg har undersøkt, vil det ikke bli belyst i oppgaven. Det er kun de lover og regler som gjelder rundt rekrutteringsprosessen jeg vil ta opp. Jeg vil ikke komme inn på ulike stillingsbetegnelser, kun legge vekt på tjenestemenn i dette kapittelet.

### **2.5.1 Statens personalhåndbok**

*”Rekruttering og opphør av tjeneste i statlige forvaltningsorganer er sterkt regelstyrte prosesser (Statens personalhåndbok 2014, s. 1)”*. Rekrutteringsprosessen er regelstyrt av lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (fvl.), lov om statens tjenestemenn (tjml.) og dens forskrifter, hovedavtalen og likestillings- og diskrimineringslovgivningen. I tillegg til disse lover og regler skal alle virksomheter i staten ha et eget personalreglement og administrative regler og rutiner på rekrutteringsprosessen (Statens personalhåndbok 2014).

Av de offentlige ansatte er det tjenestemenn jeg har fokus på i oppgaven. En tjenestemann defineres i tjml. § 1 andre ledd andre punktum *” enhver arbeidstaker i statens tjeneste som ikke er embetsmann ”*. Tilsetting av tjenestemenn er bestemt i tjml. § 5 og personalreglementet til virksomheten. Det finnes noen unntak. For eksempel de høyeste tjenestemannsstillingene skal sees på som *”Sager av viktighet”* ifølge Grunnloven § 28. Med visse unntak kan også alle som ønsker det, søke jobb som tjenestemann (Statens personalhåndbok 2014).

I Statens personalhåndbok (2014) er det beskrevet hvem som har fortrinnsrett til ledige stillinger. I lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (aml.) § 14-3 står det at deltidsansatte har rett på utvidet stilling hvis den deltidsansatte er kvalifisert til stillingen før virksomheten gjør en nyansettelse. Arbeidsoppgavene i den nye stillingen må også være omtrent like de oppgavene den deltidsansatte allerede utfører. At den deltidsansatte får jobben, må ikke være til ulempe for virksomheten. Midlertidig deltidsansatte kan ikke kreve fortrinnsrett på ledige stillinger (Statens personalhåndbok 2014). Fortrinnsretten er beskrevet i arbeidsmiljøloven, og gjelder derfor både offentlig og privat sektor.

Enhver stilling i staten skal kunngjøres offentlig, jamfør tjml. § 2. Unntak kan forekomme når det er med hjemmel i tjenestemannsloven. Dette er fordi den best kvalifiserte skal bli tilbudt stillingen etter kvalifikasjonsprinsippet. Kvalifikasjonsprinsippet har jeg gått nærmere inn på i

kapittel 2.6 For at den beste kvalifiserte søkeren skal kunne søke, må stillingen være kjent, og det blir ivarettatt gjennom en offentlig kunngjøring. Er det få søkere til en stilling, eller det ikke er noen søkere som fyller de krav som står i kunngjøringen, og tilsetningsrådet ønsker å fravike disse kravene, må stillingen på nytt offentlig kunngjøres. Dette er for at søkere som ikke søkte da det var andre kriterier, skal få muligheten til søke (Statens personalhåndbok 2014). Midlertidige stillinger på under seks måneder er unntatt regelen om å måtte offentlig kunngjøre stillingen, jmfør tjml. § 6 nr 1. Alle virksomheter i Norge, både private og offentlige, er derimot pålagt å gjøre alle sine arbeidstakere oppmerksom på ledige stillinger i virksomheten, jmfør aml. §14-1. Det står også i lov om arbeidsmarkedstjenester (arbeidsmarkedsloven) § 7 at arbeidsgiver skal melde ledige stillinger til Arbeids- og velferdsetaten. Dette faller bort hvis én med en gang blir ansatt i stillingen. I det offentlige skal alle ledige stillinger kunngjøres på [www.nav.no](http://www.nav.no) (Statens personalhåndbok 2014).

I følge Statens personalhåndbok (2014) er det visse krav til hva som skal med i kunngjøringsteksten. Kunngjøringen skal sørge for at det blir mangfold på arbeidsplassen, og kravene til stillingen skal ikke gjøre at enkelte grupper ekskluderes fra å søke på stillingen. Kravene for stillingen som går på språk og personlige egenskaper må formuleres nøye, da det kan oppfattes forskjellig. Det skal også tenkes gjennom hvordan kunngjøringen fremstår visuelt, da dette gir et inntrykk av virksomheten. Er det kvalifiserte søkere med innvandrerbakgrunn, skal minst en av dem bli innkalt til intervju (Statens personalhåndbok 2014). Likestillingsloven § 17 bokstav a) sier at det er forbudt å diskriminere det ene kjønn ved utlysning av ledig stilling, men er det ene kjønn underrepresentert er det mulig å oppfordre dem til å søke (Statens personalhåndbok 2014). Likestillingsloven gjelder både offentlig og privat sektor. Hovedavtalen i staten (Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet 2013) sier derimot at det må være 40% eller mindre av det underrepresenterte kjønn i lik stillingsgruppe. I staten har også de tillitsvalgte rett til å uttale seg om utlysningsteksten før den kunngjøres, jmfør Hovedavtalen § 21.

Forskriften i tjml. § 9 skal sikre at kvalifiserte søkere med nedsatt funksjonsevne skal bli innkalt til intervju, minst en. Det er mulig å omgå kvalifikasjonsprinsippet ved å ansette en kvalifisert med nedsatt funksjonsevne, selv om det er bedre kvalifiserte søkere til stillingen (Statens personalhåndbok 2014). Diskrimineringslovgivningen som både gjelder privat og offentlig sektor, tillater forskjellsbehandling av søker, hvis det er for å oppnå et saklig formål.

Diskrimineringslovgivningen sier det er forbudt å hente inn enkelte opplysninger ved ansettelse (Statens personalhåndbok 2014). Aml. § 13-4 sier at det ikke er lov for arbeidsgiver å spørre om hvordan arbeidssøker stiller seg politisk eller om han er medlem av en arbeidstakerorganisasjon. En har heller ikke lov til å hente inn slike opplysninger på noen annen måte. Likedan er det ikke lov å spørre om søkers syn på religion eller om hvilken kjønnsidentitet, seksuell orientering eller kjønnsuttrykk kandidaten har. Men hvis det kommer frem i utlysningsteksten og det har betydning for stillingens formål, kan en spørre om dette. Det er ikke lov å spørre søker om adopsjon, graviditet eller planer om å få barn. Ifølge aml. § 9-3 er det dessuten ikke lov for arbeidsgiver å be om helseopplysninger, annet enn det som er nødvendig for å utføre stillingens arbeidsoppgaver.

I hver virksomhet skal det være bestemt i den enkeltes personalreglement når søknadsfristen for en stilling skal være. Den skal være offentlige tilgjengelig i minst to uker; dette er for at søker skal kunne gjøre seg kjent med utlysningen. Alle som har søkt før fristen har gått ut, skal bli vurdert. Søker du etter fristen, kan du bli vurdert, men da skal også samtlige søknader vurderes (Statens personalhåndbok 2014).

De som sitter i et innstillings- eller tilsetningsråd har taushetsplikt etter fvl. § 13. Taushetsplikten gjelder personlige forhold og eventuelt andre opplysninger som kan være taushetsbelagt. Ifølge fvl. 13.2 regnes ikke *”fødested, fødselsdato og personnummer, statsborgerforhold, sivilstand, yrke, bopel og arbeidssted, med mindre slike opplysninger røper et klientforhold eller andre forhold som må anses som personlige”* som personlige. Heller ikke opplysninger om søkers arbeid, utdanning eller karakterer sees på som personlige forhold (Statens personalhåndbok 2014).

Statens tilsetningsmyndighet er todelt. Det er en innstillingsfase der søkere blir vurdert og innstilt, og en tilsetningsfase der vedtak om hvem som blir ansatt, blir gjort. Til alle tjenestemannstillinger skal det skrives en innstilling som fremmes av et innstillingsråd eller nærmeste foresatte myndighet. Det er virksomhetens reglement som sier hvem som skal ha innstillingsmyndigheten (Statens personalhåndbok 2014). I følge tjml. § 4 nr. 2 skal det være like mange fra tjenestemannsorganisasjonen som fra administrasjonen i tilsetningsrådet, men det er administrasjonen som oppnevner formannen.

Innstillingsutvalgets oppgave er å velge den best kvalifiserte søker til stillingen etter kvalifikasjonsprinsippet. Det er etter administrasjonens vurdering de best kvalifiserte søkere som blir invitert til intervju. Intervjuet har etter Statens personalhåndbok (2014) to fordeler. Den første er at arbeidsgiver har muligheten til å stille spørsmål til søker. Den andre er at søker har mulighet til å stille spørsmål om stillingen til arbeidsgiver. Hvis det kommer frem informasjon som skal være med i vurderingen av søkeren under intervjuet, skal dette legges ved saksdokumentene. Virksomheten skal ikke innhente opplysninger fra nåværende eller tidligere arbeidsgivere hvis ikke søker godkjenner dette. Det er den nærmeste overordnede, personalsjef og en fra tjenestemannsorganisasjonen som skal delta på intervjuet fra virksomhetens side. Er det søkere som har fortrinnsrett og innstillingsrådet ønsker å tilby en annen søker jobben fordi søker med fortrinnsrett ifølge tilsetningsrådet ikke er kvalifisert, skal saken sendes til tilsetningsrådet for overtallige i staten (Statens personalhåndbok 2014).

Et ansettelsesvedtak er ifølge fvl. § 2 annet ledd, et enkeltvedtak. Tjenestemannsloven § 5 nr. 1 sier ”*Tjenestemann tilsettes av Kongen, eller om Kongen fastsetter det, av et departement, et kollegialt styre for en virksomhet eller gruppe av virksomheter, eller av et tilsetningsråd. Fremgangsmåten ved tilsetting fastsettes ved reglement*”. Det vil si at det er ikke hvem som helst som kan fatte et ansettelsesvedtak, men at det er bestemt av virksomhetens reglement. Det skal også ifølge tjml. § 5 nr. 2 være like mange representanter fra administrasjonen som fra tjenestemannsorganisasjonen, og det er administrasjonen som oppnevner leder for tilsetningsrådet. Er det uenighet i tilsetningsrådet om hvem en skal ansette, er det flertallet som bestemmer. Er ikke dette mulig, vil det være behov for en ekstern myndighet som tvisteløser. Slike uenigheter kan komme av at tilsetningsrådet ønsker å ansette én innstillingsrådet ikke har innstilt, eller det kan være uenighet innad i tilsetningsrådet. Er ikke den kandidaten tilsetningsrådet vil ansette innstilt, må innstillingsrådet komme med en uttalelse om den aktuelle søkeren (Statens personalhåndbok 2014).

Når vedtaket i tilsetningsrådet er gjort, skal alle søkere bli underrettet om vedtaket snarest, ifølge fvl. § 2 annet ledd og fvl. § 27 første ledd. Søker som blir tilbudt den ledige stillingen, skal få skriftlig underretning om tilsetningen i følge tjml. § 5 nr. 5. Er det søkere som ønsker å klage på tilsetningen, er det ikke mulig ifølge fvl. § 3. Søker har heller ikke rett på å få begrunnelse eller omgjøring på vedtaket. Derimot kan en søker som mener en er forbigått på saklig grunnlag, legge sin sak frem for Sivilombudsmannen, Likestillings- og

diskrimineringsombudet eller bringe saken inn til domstolene (Statens personalhåndbok 2014).

Ønsker administrasjonen å stoppe tilsetningsprosessen, er dette mulig frem til det er gitt et bindende tilbud til en av søkerne (Statens personalhåndbok 2014).

## ***2.6 Kvalifikasjonsprinsippet i offentlig og privat sektor***

Privat og offentlig sektor har ulike forutsetninger når de skal ansette nye personer til ledige stillinger i sine virksomheter. Det er både lover og ulovfestede regler. Norges lover er det Stortinget som vedtar, endrer og opphever ( § Lover ukjent). Ulovfestede regler er domstolfestede prinsipper som skal supplere norsk lov, og som er en beskyttelse for privatlivets fred og integritet (Fornyings- og administrasjonsdepartementet 2009). I offentlig sektor er det et sterkt ansettelsesvern, som sier at: ”*En arbeidssøker har rett til å bli ansatt hvis hun eller han er best kvalifisert* (Engelsrud 2009 s. 166)”. Det tolker jeg som at ansettelsesvernet er positivt for arbeidssøker. Dette kan begrunnes ved at arbeidsgiver må ansette ut fra de krav som står i stillingsutlysningen, altså må en følge kvalifikasjonsprinsippet. Kvalifikasjonsprinsippet har tre kriterier: utdanning, erfaring og skikkethet for stillingen (Engelsrud 2009). Det vil si at når en skal ansette en person til en ny stilling, må en ta utgangspunkt i de tre kriteriene og vektlegge disse. I privat sektor, derimot, er det ikke noe vern for arbeidssøker, det er kun et vern som sier noe om hva som ikke skal vektlegges (Engelsrud 2009). Det vil si at en bedrift i privat sektor kan ansette den en vil, så lenge det ikke bryter med lovverket. Både i privat og offentlig sektor kan det være avtaler mellom de ansatte og bedriftens ledelse om hvordan en ansettelse skal foregå. Dette kan en finne i en tariffavtale eller husavtale. Men det er da en avtale som er inngått mellom to parter, ikke en avtale som er hjemlet i en lov eller i en ulovfestet regel.

## 3.0 Metode

I forrige kapittel har jeg gått igjennom ulike metoder en virksomhet kan benytte i en rekrutteringsprosess. I tillegg har jeg tatt med noe om kompetanse. I dette kapittelet vil jeg beskrive hvilke forskningsmetoder jeg har valgt for å besvare problemstillingen. I tillegg vil jeg forklare hvorfor og hvordan jeg hentet inn mine data for å svare på oppgavens problemstilling. Kapittelet vil avsluttes med noen forskningsetiske betraktninger på metodene som har blitt brukt.

### 3.1 Valg av metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode for å svare på problemstillingen. Dette har jeg gjort fordi bruk av kvalitativ metode svarer på hvordan noe gjøres. Brinkmann og Tanggaard (2012, s. 11) skriver: *”Når forskning er kvalitativ betyr det vanligvis at man interesserer seg for hvordan noe gjøres, sies, oppleves, framstår eller utvikles”*. Denne oppgaven er bygget på kvalitativ metode fordi jeg ønsker å belyse forskjeller på rekrutteringsprosessen i offentlige og private virksomheter. Dermed er ”hvordan” spørsmålet essensielt for min problemstilling.

Høsten 2013 var det for meg på tide å begynne å søke nye jobbutfordringer. Derfor begynte jeg å søke aktuelle jobber innen personalledelse og rekruttering. I min søking etter jobb hadde jeg organisert både søknader, informasjon om kontaktpersoner til de ulike stillinger, tidsfrister og annet. Dette gjorde jeg for å holde oversikt over hvilke stillinger jeg hadde søkt, hvor og når, slik at jeg eventuelt kunne kontakte de rette instanser for mer informasjon eller sende spørsmål om søknadsprosessen. Jeg så fort at det kunne tyde på ulik praksis i hvordan de private og de offentlige virksomhetene behandlet sine søkere. Det var da idéen kom opp om at jeg muligens kunne trekke det materialet jeg hadde fått ved min jobbsøking inn i min masteroppgave. Etter å ha diskutert det med veileder, fant vi ut at dette var opplysninger jeg kunne bygge masteren min videre på. Ved at virksomhetene jeg har brukt i min masteroppgave er virksomheter jeg i virkeligheten ønsket å få jobb i, er ikke virksomhetene ”like”. Hadde jeg kun valgt virksomheter med grunnlag i oppgaven, kan det hende jeg hadde valgt noen andre. Nå valgte jeg virksomheter etter hvilke stillinger som var ledige. Dette har ført til at veien har blitt til mens jeg har gått den. Av virksomhetene jeg søkte jobb hos, valgte jeg fire offentlige virksomheter og fire private bedrifter til å være grunnlaget for oppgaven.

Utvalget jeg har gjort er for lite for å kunne gjøre forskningen gjeldende for alle, men det kan være med på å gi indikatorer på hvordan noe er.

Siden datamaterialet allerede ble samlet før jeg ante at jeg kom til å bruke det i min masteroppgave, er ikke de ulike virksomhetene like i størrelse eller virkeområde. Men alle organisasjonene hadde utlysning på stilling med hovedvekt på Human Resources eller rekruttering. På grunn av at respondentene og virksomhetene ikke er blitt informert eller har gitt samtykke til at de blir forsket på i dette datamaterialet i oppgaven, har jeg valgt å anonymisere både respondenter og virksomheter. Dalland skriver ” *Det er ikke hva informanten heter, eller hvilken adresse vedkommende har, som er interessant i forskningssammenheng.....Det er de ulike kategoriene og det kategoriene representerer vi bør legge vekt på* (Dalland 2012, s. 100)”. Med dette forstår jeg at det ikke vil være negativt for min oppgave at mine respondenter og virksomheter blir anonymisert. Jeg velger i analysen å plassere dem i to ulike kategorier: ”privat” og ”offentlig”. Ifølge Dalland (2012) er det kategoriene og ikke navn og adresse en bør legge vekt på. Men spørsmålet er om jeg ville ha valgt å anonymisere personene og bedriftene hvis jeg ikke hadde brukt mitt eget søknadsmateriale i oppgaven?

For å få svar på oppgavens problemstilling har jeg brukt to ulike metoder. Den første var søknadsprosessen, mens den andre var intervju. I tillegg til dette, har jeg fått fordypet meg i litteratur jeg ikke kjente fra før, gjort mange dokumentsøk og ikke minst blitt kjent med gjeldende lovverk. Under vil jeg beskrive de to hovedmetodene og utfordringer jeg hadde underveis.

### **3.1.1 Metode 1: Utvelgelsesstrategi**

Etter å ha bestemt meg for å søke på nye jobber, valgte jeg noen kriterier for hvordan jeg skulle finne jobbene, og hva slags stilling det skulle være. Kriteriene for utvalget av virksomheter jeg søkte stilling hos:

- Både offentlig og privat virksomhet
- Stillingsutlysningen ble funnet på [www.finn.no](http://www.finn.no)
- Stillingen som ble utlyst var innenfor Human Resources (HR)
- Stillingen skulle inneholde arbeid med rekrutteringsprosesser



Første fase bestod i å søke ledige stillinger på [www.finn.no](http://www.finn.no). På [www.finn.no](http://www.finn.no) valgte jeg å sette noen faste søkekriterier slik at jeg kunne redusere antall stillingsutlysninger jeg valgte blant. Søkekriteriene jeg valgte på [www.finn.no](http://www.finn.no) var: Heltidsstilling / Fylker: Oslo, Akershus og Østfold og kategoriene Administrasjon, kontor og personal. Det kom utallige stillingsutlysninger opp, noen relevante, men de fleste irrelevante i forhold til kriteriene jeg hadde satt opp for hvilke jobber jeg ønsket å søke på. Søkekriteriene gjorde likevel at jeg fikk luket ut et stort antall av de stillingsutlysningene som lå ute.

Andre fase bestod i å sende søknader på ledige stillinger jeg ønsket å få jobb i. Det å søke på jobber tar mye tid. Alle virksomhetene jeg søkte jobb hos, unntatt en, brukte ulike rekrutteringsprogram der søkeren kunne legge inn CV og jobbsøknad. Siden det var ulike stillinger i ulike virksomheter, førte det til at jeg sendte ulik informasjon til de enkelte bedrifter. For eksempel ønsket noen at en oppga fullførte kurs, mens andre ikke ønsket den informasjonen.

Fase tre bestod i å kontakte rekrutteringsansvarlig for de ulike stillingene for å høre om jeg hadde kommet videre i prosessen, finne ut hvor mange søkere det var til stillingen og om det var mulig å få søkerlisten. Jeg tok kontakt med kontaktpersonene i stillingsutlysningen. Jeg startet med å ringe, men gikk over til å sende e-post, da det viste seg å være vanskelig å få kontakt med de ulike kontaktpersonene på telefon. På e-post var responstiden rask, og jeg fikk svarene skriftlig tilbake.

### **3.1.2 Metode to: Intervjuprosessen**

Datamaterialet jeg hadde fått samlet inn gjennom å sende søknader og ta kontakt med kontaktpersonene til de ulike virksomhetene, var ikke nok til å svare på min problemstilling. Jeg fikk ikke nok informasjon ut fra jobbsøkerprosessen min fordi jeg ikke kom videre i rekrutteringsprosessen når jeg ikke var ”aktuell” for ansettelse i mange av virksomhetene jeg søkte jobb i. Dette førte til at jeg kun hadde informasjon om hvordan de ulike virksomhetene behandlet kandidater som ikke var kvalifiserte til jobben og ikke noe om prosessen etter utvelgelse av de aktuelle kandidatene for jobben. Derfor fant jeg ut at jeg måtte intervju de virksomhetene jeg hadde søkt jobb hos om jeg skulle kunne få svar på min problemstilling.

Dette var nødvendig for å få mer informasjon om rekrutteringsprosessene i de ulike virksomhetene.

Jeg valgte derfor å ta kontakt med de virksomhetene jeg hadde søkt jobb hos for å høre om de var villige til å møte meg for et intervju angående deres rekrutteringsprosess. Jeg valgte å ringe de kontaktpersonene som stod i virksomhetenes stillingsutlysninger. Dette var en prosess som var mer tidkrevende enn jeg hadde trodd på forhånd. I enkelte tilfeller måtte jeg ringe mange ganger før jeg fikk kontakt. De fleste var positive til å møtes for et intervju, andre mente at det var andre i organisasjonen som var bedre skikket til å besvare mine spørsmål, og jeg tok da kontakt med dem. Det var to bedrifter som ikke hadde mulighet til å svare på spørsmål, verken på telefon eller ved et møte. Disse bedriftene var begge private. Alle de offentlige organisasjonene sa ja til å møte meg for en samtale om intervjuprosessen.

Før jeg startet intervjuene, hadde jeg laget en intervjuguide (vedlegg 1). Denne hadde jeg i utgangspunktet tenkt å følge til punkt og prikke, men siden alle intervjuene artet seg forskjellig, ble kun hovedspørsmålet likt for alle. Oppfølgingsspørsmålene ble ulike ut i fra hva den enkelte respondent hadde lagt vekt på. Dalland (2012, s 168) skriver at det kan hende at en respondent *”tar opp et tema som står lenger nede i intervjuguiden. Uttalelser som kommer spontant, forteller oss at dette temaet er noe intervjupersonen er opptatt av”*. I og med at mitt hovedspørsmål var så åpent som det var, var det naturlig at de enkelte respondentene kom inn på flere av de temaene som stod lengre nede i intervjuguiden, men ved å ha et åpent spørsmål fikk jeg som intervjuer vite hva de la vekt på i virksomheten og i rekrutteringsprosessen. Selv om respondentene selv fikk velge hva de ønsket å legge vekt på, hadde jeg ferdiglagde spørsmål som vi berørte hvis respondenten ikke allerede hadde kommet inn på det tidligere i intervjuet. Dette gjorde at intervjuguiden både forberedte meg faglig og mentalt til selve intervjuet (Dalland, 2012). For å være så godt forberedt som mulig, gjorde jeg et prøveintervju (Dalen, 2011). I prøveintervjuet fikk jeg muligheten til å teste det tekniske utstyret i intervjuet og ikke minst teste mine spørsmål. Prøveintervjuet sa meg at jeg måtte jobbe mer med spørsmålene jeg ville stille, og passe godt på i de ”ekte” intervjuene at ikke spørsmålene ble ledende, slik jeg hadde en tendens til i prøveintervjuet. Jeg mener jeg greide å unngå ledende spørsmål i intervjuene med respondentene.

Bortsett fra en respondent møtte jeg alle på deres arbeidsplass. Intervjuet foregikk enten på et møterom eller på vedkommendes kontor, uforstyrret, noe som er viktig ifølge Dalland (2012). Den ene respondenten hadde ikke mulighet til å møte meg, så av den grunn hadde vi et telefonintervju. Alle respondentene fikk vite at de ville bli behandlet anonymt i oppgaven. Selv om de fleste respondenter mente at det de fortalte ikke var sensitiv informasjon, er jeg usikker på om de ville fortalt så fritt ifra sine rekrutteringsprosesser om de hadde blitt navngitt. Alle de involverte ble også informert om hvor informasjonen skulle benyttes og at intervjuene ville bli slettet når jeg var ferdig med oppgaven. Alle respondentene samtykket i at jeg kunne bruke materialet i oppgaven, men syntes samtidig det var bra intervjuene ble slettet i etterkant. En utfordring jeg hadde da jeg snakket med respondentene var at de var svært nysgjerrige på hvilke andre bedrifter jeg hadde på intervjuлиста mi. I følge Dalland (2012) skal en overholde taushetsplikten uansett hvem det er snakk om. Jeg svarte etter beste evne uten at jeg røpet hvilke andre bedrifter som var med i undersøkelsen. Respondentene fikk heller ikke vite at jeg hadde søkt jobb i deres virksomhet og at jeg kom til å bruke dette datamaterialet for å besvare oppgavens problemstilling. Da alle intervjuene var ferdig, måtte jeg bearbeide, analysere og tolke mine data. Jeg valgte å skrive ut mine data, altså transkribere opptakene jeg hadde gjort, for å så analysere disse. Siden det var innholdet i ”fortellingen” og ikke uttrykksformen som var viktig (Ehn og Öberg 2011), har jeg valgt ikke å gjengi talespråket nøyaktig, men ”pusset” litt på intervjuene for å gjøre informasjonen mer forståelig.

### **3.1.3 Validitet, reliabilitet og generaliserbarhet**

*”Validitet står for relevans og gyldighet. Det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes (Dalland 2012, s. 52)”*. For denne oppgaven betyr det at de virksomhetene jeg har undersøkt, må være relevante og kunne gi svar på oppgavens problemstilling. Alle de virksomhetene jeg har undersøkt, ble plukket ut ved at jeg selv ønsket å jobbe i virksomheten. Av de virksomhetene jeg søkte jobb i, valgte jeg fire offentlige og fire private virksomheter som mitt datagrunnlag. Jeg valgte å se på forskjellen mellom offentlig og privat sektor, og det var derfor naturlig å velge like mange bedrifter fra hver av sektorene. Virksomhetene jeg har undersøkt og det datamaterialet jeg har fått, har vært relevant for problemstillingen.

*”Reliabilitet betyr pålitelighet, og handler om at målinger må utføres korrekt (Dalland 2012, s. 52)”*. For å svare på min problemstilling har jeg brukt to metoder. Den første var å sende

søknader og se hvilken informasjon jeg fikk ut av det. Den andre var å intervju, for å få vite om hvordan rekrutteringsprosessen i de to ulike sektorene er. Den første metoden mener jeg ble gjennomført med høy reliabilitet; dataene som ble samlet inn kom direkte til meg som søker. Det kan være fare for større feilmargin under intervjuene jeg hadde. Spørsmålene som ble stilt kan eksempelvis ikke ha vært tilstrekkelig tydelige. Det kan også ha skjedd feiltolkninger da jeg transkriberte intervjuet (Dalland 2012), slik at jeg kan ha mistolket intervjuene i analysen. Mine intervjuer gikk relativt raskt; det var rett-frem-spørsmål som ikke var sensitive. Dermed var det ikke vanskelig å stille spørsmål om igjen eller be om mer informasjon om jeg ønsket det. I tillegg virket alle mine respondenter avslappet i situasjonen og trygge på temaet de snakket om. Jeg vil derfor påstå at informasjonen jeg har samlet inn er pålitelig.

Selv om jeg mener mine data både er valide og pålitelige, er utvalget så lite at jeg ikke kan generalisere mine funn (Dalland 2012) til å gjelde alle offentlige og private virksomheter. Derimot håper jeg at en finner indikatorer på at det er forskjeller i offentlig og privat sektor når en ser på datamaterialet fra undersøkelsene mine.

### **3.2 Etikk**

*”Det som allment kjennetegner forskning, er at virksomheten er preget av kreativitet, og at den utføres systematisk for å oppnå økt kunnskap (Hummelvoll 2010, s. 18)”*. Min forskning kan etter min vurdering sees på som kreativ og ble gjennomført på en systematisk måte. Det at jeg valgte en metode som ikke informerte de involverte, har imidlertid ført til at en kan sette spørsmålstegn ved etikken i forskningen. Den første metoden der jeg samler inn data uten at virksomhetene eller respondentene er klar over det, ble som nevnt til ved at min søknadsprosess etter ny jobb ga meg en idé om at jeg kunne bruke dataene i min masteroppgave. Det var først etter at dataene var samlet inn og problemstilling bestemt, at jeg fikk vite om de Forskningsetiske retningslinjene for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (Forskningsetiske komiteer 2013). Kunne jeg da bruke datamaterialet jeg hadde samlet inn for å svare på min problemstilling?

I de forskningsetiske retningslinjene står det:

*”De som er gjenstand for forskning, skal få all informasjon som er nødvendig for å danne seg en rimelig forståelse av forskningsfeltet, av følgene av å delta i forskningsprosjektet og av hensikten med forskningen. Det skal også informeres om hvem som betaler for forskningen (Forskningsetiske komiteer, s. 12)”.*

I utdraget står det at en skal informere den en forsker på. Det ble ikke gjort under metode én der jeg fremskaffer datamateriale til oppgaven uten samtykke. Ifølge pliktetikken vil metoden jeg har brukt ikke være en god handling. *”Personer som handler korrekt ut fra pliktetikken, handler i overensstemmelse med visse plikter uansett konsekvensene (Brinchmann 2012, s. 56)”.* Siden jeg ikke følger de forskningsetiske retningslinjenes plikter ved å informere de jeg forsker på, følger jeg her heller ikke pliktetikken. Jeg velger derimot å følge punktet som kan leses ut fra konsekvensetikken for å kunne forsvare den første metoden jeg har brukt for datainnsamling. I de Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, jus og teologi står det:

*”Selv om informert samtykke er den klare hovedregelen også i prosjekter hvor deltakerne ikke selv deltar aktivt, kan unntaket fra kravet om informert samtykke i visse tilfeller være aktuelt i situasjoner der forskningen ikke innebærer fysisk kontakt med forsøkspersonene, opplysningene som behandles er lite sensitive, og der forskningen samtidig har en nytteverdi som klart overstiger ulemper som kan påføres den inkluderte (Forskningsetiske komiteer, s. 14).*

Dette avsnittet i retningslinjene sier at det er mulig å omgå kravet om informert samtykke. En kan her si at jeg velger å forholde meg til motstykket til pliktetikken, nemlig konsekvensetikken. Konsekvensetikken *”bedømmer først og fremst handlinger, og ser moralsk verdi utelukkende som knyttet til handlingens konsekvenser (Nyeng 1999, s. 35)”.* Jeg vil derfor påstå at min første metode har gode konsekvenser og en nytteverdi. For å begrunne det vil jeg kartlegge ulemper og fordeler ved min forskning. Ulempene kan for det første være at virksomheten brukte tid på å lese igjennom min jobbsøknad. For det andre har de muligens brukt tid på å vurdere min søknad opp mot de andres. For det tredje har respondentene brukt tid på å svare på spørsmål gjennom e-post eller telefon. Men kan en kalle dette ulemper når jeg i første omgang søkte på disse jobbene for å få jobben og ikke for å bruke materialet jeg fikk for å svare på problemstillingen? Vil jeg da egentlig ha handlet etter pliktetikken og ikke

kun konsekvensetikk, ved at handlingen jeg gjorde ved å søke på disse stillingene var for å få en jobb etter endte studier? Uansett vil jeg gå igjennom fordelene ved metoden jeg brukte. For det første er det ikke sensitive opplysninger som er kommet fram. For det andre vil oppgaven gi spesifikk kunnskap og ikke kun antagelser om forskjellene i en rekrutteringsprosess mellom privat og offentlig sektor. For det tredje vil det ha nytteverdi for studenter som senere skal se på forskjeller mellom privat og offentlig sektor, da dette så vidt jeg kjenner til ikke er forsket på. For det fjerde er dette en original og annerledes metode for å undersøke problemstillingen om private bedrifter er mer effektive enn offentlige etater.

Ved å ha sett på fordeler og ulemper i forhold til min første metode, vil jeg hevde at nytteverdien av min forskning er større enn ulempene. I tillegg til å bruke datamaterialet fra min jobbsøkerprosess, har jeg intervjuet respondenter fra flere av virksomhetene jeg søkte jobb hos. Alle mine respondenter fikk vite at intervjuet ville bli slettet etter at oppgaven var ferdig og at de ville bli anonymisert. Dette samtykket de i, i tråd med retningslinjene (Forskningsetiske komiteer 2013). Det var også flere av respondentene som mente at de ikke hadde gitt fra seg sensitivt materiale, men jeg vil tro at flere av respondentene var mer komfortable ved å være anonyme. Dermed kunne de dele mer i intervjuet. Ingen av mine respondenter fikk vite at jeg allerede hadde forsket på deres virksomhet i forbindelse med at jeg hadde søkt jobb hos dem. Dette valgte jeg ikke å informere om siden jeg var en reell søker. Jeg ville ikke at den informasjonen jeg da hadde fått, skulle spille inn på intervjuet. Igjen handlet jeg konsekvensetisk og ikke etter pliktetikken.

## **4.0 Analysen**

Ovenfor har jeg beskrevet metoden og dens forskningsetiske problemstillinger. I analysen vil jeg først gi en kort skisse av de ulike virksomhetene jeg brukte i mitt datamateriale. Deretter vil jeg analysere datamaterialet fra søknadsprosessen og intervjuene. Til slutt vil jeg drøfte informasjonen jeg har fått opp mot teorien og oppgavens problemstilling.

Jeg går nå i gang med å presentere mine data og analysere disse opp mot min problemstilling. *Er det forskjell på offentlige og private virksomheter? Er offentlige virksomheter mer regelstyrte og må de ta flere hensyn enn de private virksomhetene når det gjelder rekruttering? Og er offentlig sektor mer sendrektig enn privat sektor?* I analysen velger jeg å beskrive mine funn med utgangspunkt i beskrevet teori og min problemstilling.

### **4.1 Offentlig og privat case**

#### **4.1.1 Private case**

Privat bedrift nummer en er en stor internasjonal bedrift med hovedkontor i Oslo. Bedriften har rundt 13000 ansatte. Privat bedrift nummer to har kontorer i flere av de norske byene og et kontor i utlandet. Bedriften har rundt 200 ansatte. Privat bedrift nummer tre har også kontorer i flere av de største byene i Norge. Den har litt under 70 ansatte. Privat bedrift nummer fire er en stor internasjonal bedrift med hovedkontor i Oslo. Bedriften har rundt 17000 ansatte. Det var i to av disse bedriftene jeg fikk muligheten til å gjøre intervju. Disse to bedriftene blir da mitt grunnlag i analysen av intervjuene. I datamaterialet jeg har fra søknadsprosessen, bruker jeg data fra alle de fire private bedriftene.

#### **4.1.2 Offentlige case**

Offentlig etat nummer en er en statlig etat. Etaten har omtrent 7000 ansatte. Offentlig etat nummer to er en statlig etat. Etaten har rundt 750 ansatte. Offentlig etat nummer tre er en statlig etat og har rundt 1850 ansatte. Offentlig etat nummer fire er også en statlig etat med rundt 1600 ansatte. I oppgaven vil alle de fire etatene være representert i analysen av intervjuene og i datamaterialet fra søknadsprosessen. Alle de offentlige virksomhetene hadde egne ansettelsesreglement.

## **4.2 Analysen steg for steg**

### **4.2.1 Jobbanalysen**

Jobbanalysen kan som nevnt tidligere være med på å gjøre rekrutteringsprosessen strukturert og gi klare mål om hvilke formelle og uformelle krav og egenskaper en skal være på jakt etter når en lyser ut en ledig stilling. I intervjuene jeg gjennomførte, var det ulikt fokus på jobbanalysen i de forskjellige virksomhetene, men det var én offentlig virksomhet og én privat bedrift som skilte seg ut. Den private bedriften brukte jobbanalysen ikke bare til å finne ut hva slags kandidat de ønsket seg, men også til å bestemme hvordan prosessen skulle organiseres med metoder og tidsplan. Respondenten sier:

*”Kravspesifikasjonen er viktig for ikke å drive ”søk-erstatt”, men heller tenke hva slags muligheter en har. Og kan vi løse oppgavene på en annen måte enn i dag? Hvilke typer kompetanser, hvilken personlighetsprofil ønsker vi, og hva slags type oppgaver skal løses i stillingen? (Respondent privat sektor)”*

For denne private virksomheten er det viktig å tenke fremover, se hva som trengs og gjøre undersøkelser deretter. Ikke bare ansette en ny kandidat så fort en ansatt har sagt opp sin stilling. Ved at de gjennomfører en grundig jobbanalyse, sørger de for at en unngår uenigheter senere i rekrutteringsprosessen slik som referert av Skorstad (2008) tidligere i oppgaven. Respondenten forteller:

*”Det viste seg at vi faktisk var ganske enige om de kandidatene vi hadde plukket ut hver for oss (Respondent privat)”.*

Dette viser i likhet med det jeg har referert av Skorstad (2008) tidligere, at bedriften ved å gjennomføre en grundig jobbanalyse opplever at beslutningstakerne har like forutsetninger videre i rekrutteringsprosessen. Over ser en at jobbanalysen gjorde at de som tok beslutninger videre i prosessen var noenlunde samstemte, fordi det de skulle vektlegge var bestemt på forhånd. Det var også en offentlig virksomhet som aktivt brukte jobbanalyse for å finne ut hva slags kvalifikasjoner en trengte i den ledige stillingen. De sa dette:



*”Det er en fra HR avdelingen som tar det med leder for den nye stillingen. Hensikten er da å se hva behovet er. Er det grunn til å tenke litt nytt? Hva er de viktigste kriteriene for stillingen? Og er det grunn til å tenke på om det er midlertidig eller fast?(Respondent offentlig)”*

En ser her at den offentlige virksomheten også ser på det som ble nevnt av Skorstad (2008) tidligere, nemlig at de bruker jobbanalysen til å se på hvilke arbeidsoppgaver som er viktigst for stillingen og hvilke krav som skal stilles til den som skal tiltre stillingen. Det den offentlige virksomheten ikke bruker jobbanalysen til, er spørsmålet om hvilke metoder de skal bruke for å finne den beste kandidaten. Det gjorde imidlertid den private bedriften. En kan også se at det kun er leder og HR som er med på jobbanalysen, og de bruker få av metodene som er nevnt tidligere.

I de andre virksomhetene jeg intervjuet var det ikke like stort fokus på jobbanalysen. Noen av dem hadde en kort variant av en jobbanalyse mens andre gjennomførte ingen form for jobbanalyse når de skulle rekruttere nye medarbeidere til virksomheten. En av grunnene til at de ikke gjennomførte en jobbanalyse, var at stillingene de rekrutterte til var delvis standardiserte stillinger. Her er noen sitater fra det de sa angående jobbanalysen:

*”Det kommer helt an på hvilken type stilling det er. I seks av ti tilfeller, spør vi leder om det er noe nytt vi bør gjøre. Bør vi tenke på en annen måte? Noen ganger blir det ikke stilt spørsmål om endringer i stillingen i det hele tatt.. I de aller fleste stillingene har vi tatt det vi har fra før (Respondent offentlig)”.*

*”Vi har ganske standard stillinger, internt sett. I tillegg har vi ganske gode jobdescriptions; vi vet hva en skal gjøre (Respondent privat)”.*

Ut fra hva respondentene har kommet med av informasjon om jobbanalysen som metode, er det forskjell fra virksomhet til virksomhet. Det er ikke klart skille mellom offentlig og privat sektor når det gjelder å legge vekt på jobbanalysen, selv om det er en av de private bedriftene som har hovedvekt på analysen. Det en kan si, er at alle har et forhold til hva en jobbanalyse er og vet hvilken informasjon en slik analyse gir. En kan merke seg at det er et bevisst valg hos de som velger ikke å legge vekt på analysen i rekrutteringsprosessen, altså et begrenset

rasjonelt valg (Jacobsen og Thorsvik 2013). Vil virksomheter som ikke bruker jobbanalyse gå glipp av utviklingen i stillingen, selv om stillingene er delvis standardiserte? Skorstad (2008) sier at mye informasjon om stillingen kan være beskrevet i en stillingsbeskrivelse, men at det ofte er foreldet informasjon. Kan virksomheter som ikke bruker jobbanalyse aktivt i rekrutteringsprosessen ende med å rekruttere etter foreldet informasjon?

#### 4.2.2 Stillingsutlysningen – teksten

Stillingsutlysningen beskriver hva slags kandidat virksomheten er ute etter i en bestemt stilling (Skorstad 2008). Noen stillingsannonser er vage, mens andre er mer konkrete i hva slags kompetanse og egenskaper en er ute etter. Er en stillingsannonse vag, kan det være at kandidaten ikke vet hva bedriften er ute etter før de har ringt og forhørt seg om stillingen eller har vært på intervju. Det kan også være mulig at virksomheten ikke vet hva de helt ønsker seg, men at de kun erstatter en tidligere medarbeider, i stedet for å se om stillingen trenger en ”fornyning”. Hos de ulike respondentene mine er det forskjellig fokus på hvordan og hvorfor stillingsutlysningen blir lagd. En av de private bedriftene har fokus på det å gjøre stillingen salgbar, slik at enda flere ønsker å søke på stillingen. Denne private bedriften har fokus på at det ikke skal være for mye som står i annonsen, kun det som er aktuelt og ikke noe overflødig. Respondenten sier:

*”Stillingsannonsen er et virkemiddel vi har for å selge stillingen. En må kun ha de kravene som er de nødvendige for å fylle rollen, ikke alt annet (Respondent privat)”.*

Derimot har ikke de andre et like stort fokus på hvordan stillingsutlysningene blir utformet. To av respondentene sier:

*”Vi har en del standardannonser som vi gjør om litt på (Respondent privat)”.*

*Når utlysningstekst skal utformes, bruker vi en mal, og det er nærmeste leder som skriver utlysningsteksten, så den varierer noe fra gang til gang (Respondent offentlig)”.*

Disse uttalelsene tolker jeg dit hen at stillingsutlysningen er noe de må lage og at de ikke bruker mye energi på å utforme og gjøre stillingsutlysningen spennende for aktuelle kandidater. Når en ser på det Lai (2004) sier i kapittel 2.3, finnes det flere typer kompetanser.

Og en virksomhet som vet hva den er ute etter, vet også hva slags kompetanse den ønsker å ha med i utlysningen. Er de ulike virksomhetene bevisste nok på dette? En respondent i offentlig sektor påpeker at før de kan lyse ut en ledig stilling, skal de tillitsvalgte i virksomheten være med. Respondenten sier:

*”Utlysningsteksten sendes da hovedtillitsvalgte med informasjon om hva slags stilling dette er, og om det er fast eller midlertidig, vikariat og evt hvorfor det er et vikariat. Så har de tillitsvalgte tre dager på seg til å komme med en uttalelse om utlysningsteksten. De har bare lov til å drøfte en ting, og det er lønnplassering. Så kan de komme med en uttalelse på selve utlysningsteksten. Deretter må vi ha navn på de som skal sitte i komiteen. Der skal det alltid være to stykker fra ansatt/arbeidsgiver og en fra tjenestemannsorganisasjonen. Disse blir alltid oppnevnt på forhånd (Respondent offentlig)”.*

Det er tjml. § 4 som sier hvem som skal sitte i innstillingsutvalget og som bestemmer at tjenestemannsrepresentanter skal være representert. Dette står også i virksomhetens personalhåndbok. I alle intervjuene, unntatt hos en av de offentlige, kunne det virke som om utlysningsteksten ikke var noe de brukte mye tid på. Det synes jeg er noe underlig, da det er stillingsutlysningen som avgjør om kandidater bestemmer seg for å søke jobben eller ikke. Spesielt i offentlig sektor der kvalifikasjonsprinsippet skal bli fulgt, burde kravene til stillingen, både de formelle og uformelle, være nøye gjennomtenkt. Ønsker en å endre på kravene slik at en ikke- kvalifisert søker kan bli tilsatt, er de offentlige virksomhetene nødt til å endre kravene i utlysningen og offentliggjøre kunngjøringen på nytt. De offentlige virksomhetene skal også gjøre søkere oppmerksomme på at alle skal kunne søke på stillingene deres uansett funksjonsevne, kjønn eller bakgrunn. I to av de fire stillingsutlysningene jeg har sett på var det fokus på mangfold i virksomheten, og de oppfordret både kandidater med nedsatt funksjonsevne og minoritetsbakgrunn til å søke. Christensen et al. (2009) refererer at de offentlige må ta flere hensyn enn de private virksomhetene, noe en også kan se i mine funn.

En av respondentene i offentlig virksomhet forteller at de ikke har med representanter fra tjenestemannsorganisasjonen hvis det ikke er leder eller andre nøkkelpersoner som skal ansettes.

*“Det er ikke representanter fra tjenestemannsorganisasjonene i intervjuene hos oss. Når det gjelder nøkkelstillinger/ledere på nivå 2, vil tillitsvalgte bli informert og invitert til deltagelse (Respondent offentlig)”.*

Denne offentlige virksomheten skiller seg da ut ved at de ikke er nødt til å ha tjenestemannsorganisasjonen med i rekrutteringsprosessen. Respondenten forteller videre at:

*”Denne virksomheten er omfatta av lov om helseforetak, så vi har en litt annen eller mer privat vinkling på dette, mer som et privat selskap (Respondent offentlig)”.*

Ved at den offentlige virksomheten er tilknyttet lov om helseforetak, slipper de både innstillingsråd og tilsetningsråd, men de må ifølge virksomhetens rekrutteringssjekkliste sørge for godkjenning fra overordnet.

*“Vi har et system med godkjenning av utlysning i forkant, og ansvarlig leder skriver innstilling som fremlegges for godkjenning hos avdelingsleder (Respondent offentlig)”.*

I det siste eksempelet ser vi at det er forskjell på offentlige virksomheter og hvilke lover og regler de må følge i sin rekrutteringsprosess. For eksempel må ikke alle ha et tilsetningsråd, men alle har et rekrutteringsreglement som skal følges. Ved at alle følger reglement, vil jeg påstå at også den offentlige virksomheten som ikke har krav om tilsetningsråd eller at tjenestemannsrepresentanter skal være med i prosessen, likevel klarer å overholde kvalifikasjonsprinsippet.

Når en ser på hvordan prosessen er for å utforme en stillingsutlysning hos de offentlige og private virksomhetene, kan det ved første øyekast virke som om prosessen er noenlunde lik i de to sektorene. Går man nøyere inn på prosessen, ser en at de private ikke har noen regler eller lover som sier hvordan utlysningen skal være. Det eneste kravet er at de ikke diskriminerer noen i utlysningen. De offentlige må derimot være nøye med hvilke krav og egenskaper de ønsker, siden dette er avgjørende for hvem som blir ansatt og om de eventuelt må lyse ut stillingen på nytt. En ser her at det forskjeller mellom offentlig og privat sektor slik det er nevnt av Christensen et. al (2009) tidligere i oppgaven.

### 4.2.3 Utlysningskanaler

Ørjaseter (2008) sier det er viktig å tenke på i hvilke kanaler en skal lyse ut den ledige stillingen. Det er viktig at en skal synes for å bli sett av de aktuelle kandidatene, slik at en får gode søkere til stillingen. De private respondentene fortalte at de var aktive på flere medier, både i nettaviser og sosiale medier, men derimot lite på papir. Den ene private bedriften bestemte allerede i jobbanalysen hvilke kanaler de skulle bruke for å nå de rette kandidatene. Respondenten var tydelig på at de jobbet med hvilke kandidater de ønsket å nå, og dermed la ut stillingsannonsen i de kanalene de trodde de aktuelle kandidatene befant seg. Den andre private bedriften brukte en standard markedsføringspakke hver gang de hadde en utlysning. De forteller:

*”Vi legger ut stillingsutlysningen på egne nettsider. I tillegg legger vi det ut på de mediene vi vanligvis bruker; LinkedIn, Facebook, Finn.no, E24 og DN. Vi lyser mest ut på nett, veldig sjelden på papir (Respondent privat)”*

*”Allerede i kravspesifikasjonen vurderte vi hvor kan vi kan finne disse menneskene, hvilke type stillinger besitter de i dag? Dette er viktig for å finne ut hvilke kanaler vi må utlyse i for å rekruttere de rette kandidatene. For å lyse ut stillinger bruker vi sosiale medier; for eksempel LinkedIn, Facebook etc, pluss et utvalg av andre kanaler. Min ide er at vi skal ha et utvalg av kanaler. Et stort utvalg som rekruttereren selv kan plukke ut fra, avhengig av hvilken type stilling som skal besettes. Slik kan vi sentralt få avtale med de ulike leverandørene. Så kan de bare få en liste av meg. Deretter skal alt gå automatisk når de trykker ”go”. Det er min drøm (Respondent privat)”*

Her skiller privat og offentlig sektor seg på to måter. For det første bruker de private bedriftene flere kanaler for å lyse ut ledige stillinger enn de offentlige virksomhetene. For det andre er de offentlige virksomhetene pålagt av tjml. § 2 å lyse ut alle ledige stillinger offentlig. Tre av respondentene forteller:

*”Vi er forpliktet til å legge inn på NAV og virksomheten sin nettside. Og teknisk administrative stillinger legger vi på Finn.no (Respondent offentlig)”*

*”Hovedregelen vår er at alle stillinger skal lyses ut offentlig, det betyr ikke kun internt. Stillingsutlysningen blir offentliggjort på vår hjemmeside og på Nav sine hjemmesider; det er minimumskravet. Nå og da også i andre medier, litt avhengig av hvilken stilling det er og hvorvidt den skal lyses ut internasjonalt eller bare nasjonalt. De eneste tilfellene hvor det er intern utlysning, er når noen har krav på en stilling (Respondent offentlig)”.*

*”Vi lyser ut ved å bruke Finn.no og Nav sine sider på nett. Det er NAV som defineres som offentlig utlysning, så alle våre stillinger skal i utgangspunktet lyses ut offentlig.... Alle stillinger skal i utgangspunktet lyses ut internt. I den ideelle verden skal en stilling utlyses internt først for å se om det er noen aktuelle interne som har lyst til å gå opp i stillingsprosent eller prøve et nytt område -før man i prinsippet lyser ut. Det velger vi å ikke gjøre. Vi lyser ut flatt på alle, så har vi en policy om at alle interne kvalifiserte søkere skal inn til intervju (Respondent offentlig)”.*

Her kan en også se at den ene offentlige virksomheten har et internt reglement som tilsier at de i utgangspunktet skal lyse ut alle stillinger internt før de lyser den ledige stillingen ut offentlig. Dette har de lov til ifølge tjml. § 2, der det står at en kan ha eget reglement for kunngjøring av stillinger og embete. Denne offentlige virksomheten velger å ikke lyse ut stillingen internt slik det står i deres internreglement, men inviterer alle kvalifiserte interne søkere til intervju. Sammenlignet med de andre offentlige virksomhetene, skiller denne virksomheten seg ut ved det interne reglementet. Derimot påpeker den ene offentlige bedriften at de ikke lyser ut en stilling hvis det er noen i virksomheten som har krav på stillingen. Ifølge aml. § 14-2 er det enkelte arbeidstakere som har krav på ledig stilling når en for eksempel har blitt sagt opp på grunn av organisasjonsmessige endringer. Siden dette står i arbeidsmiljøloven, omfatter denne alle i arbeidslivet, både offentlige og private virksomheter. Arbeidsmiljøloven sier også at en skal gjøre alle i virksomheten klar over ledige stillinger i virksomheten. Ut fra mine undersøkelser er jeg usikker på om de private faktisk gjør dette. Det er fordi de i enkelte tilfeller tar direkte kontakt med kandidaten de ønsker å tilsette. Respondentene forteller hvordan de går frem når de ikke lyser ut eksternt:

*”Hvis vi har den gode kandidaten som vi kjenner, og vi har gjort hele kvalitetssikringen på kandidaten, så lyser vi ikke ut. Det viktigste for oss er å finne den rette kandidaten. Er det noen som er anbefalt, og noen har jobbet sammen med personen, noe som ofte skjer, og*

*personen har gått i gjennom hele den standardiserte prosessen, så kan det være den kandidaten får tilbud (Respondent privat).*

*Har vi tro på å finne de rette kandidatene internt, kan det være vi kun har en intern utlysning. Kanskje bare i en begrenset periode, og så går den ut eksternt etterpå, men vi vurderer fra situasjon til situasjon. Der vi tror at vi ikke vil finne noen personer internt, legger vi ut både internt og eksternt samtidig (Respondent privat)''.*

Her påpeker den ene private bedriften at selv om de ansetter en kandidat gjennom bekjente, går de gjennom hele rekrutteringsprosessen for å kvalitetssikre før de ansetter. Så selv om de lyser ut stillingen, går de hele runden med kvalitetsjekk for å sikre at kandidaten har de kvalifikasjonene som er nødvendige. Samme respondent forteller også at:

*''Hvis vi er usikre på kandidaten, går vi ikke videre (Respondent privat)''*

Respondenten var tydelig på at hvis ikke personen var kvalifisert for stillingen, fikk den ikke jobben. Dette gjaldt både når det var ekstern, intern eller ''headhunted'' kandidater. Slik jeg tolket intervjuet med den ene private bedriften, tror jeg ikke at de overholdt arbeidsmiljøloven med hensyn til å gjøre alle arbeidstakere i bedriften oppmerksomme på at det var en ledig stilling i bedriften. Selv om dette kun kommer fra én organisasjon, vil jeg tro at dette kan skje i andre private bedrifter også. Jeg har skrevet at de offentlige virksomhetene alltid lyser ut stillingen offentlig hvis ikke annet er bestemt i virksomhetens reglement; her påpeker den ene offentlige respondenten at:

*''I tillegg bruker vi også nettverkene våre, det er kanskje det aller viktigste (Respondent offentlig)''.*

Så selv om de offentlige er pålagt å lyse ut offentlig og bruker andre kanaler for å lyse ut ledige stillinger, blir det presisert at det å kontakte nettverkene en har, er viktig for å få inn gode kandidater til stillingen. De handler proaktivt.

Som referert i kapittel 2.4 av Christensen et. al (2009) viser min undersøkelse at det er forskjell på i hvilke kanaler de offentlige og private virksomhetene lyser ut sine stillinger.

Privat sektor lyser for det første ut stillingen på mange flere steder enn de offentlige. Dette gjør at de private når flere potensielle søkere enn de offentlige. For det andre har privat sektor mulighet til å lyse ut ledig stilling hvor de vil, så lenge egne arbeidstakere blir underrettet, til forskjell fra offentlig sektor som er pålagt å legge ut ledige stillinger på [www.nav.no](http://www.nav.no). De offentlige er i tillegg pålagt å følge de krav som står i utlysningen når de innstiller og tilsetter en søker. I tillegg kan det tyde på at enkelte private bedrifter ikke følger arbeidsmiljøloven ved at de ikke gjør ledig stilling kjent for alle ansatte i bedriften, men dette kan jeg ikke påvise. Kan en ut fra det som er nevnt av Jacobsen og Thorsvik (2013) i kapittel 2.2 si at de offentlige velger en ”god nok” løsning etter modellen ”Administrativ man”? De har krav om å legge utlysningen ut på [www.nav.no](http://www.nav.no), men velger også noen få andre kanaler i tillegg. De private bedriftene velger å bruke flere kanaler for å nå flest mulig søkere.

#### 4.2.4 Utlysningstid

Virksomhetene i privat og offentlig sektor hadde ulikt tidsperspektiv når det gjaldt hvor lenge de utlyste stillingen. Alle de offentlig virksomhetene hadde utlysningen ute i minst to uker, slik som det står i Statens personalthåndbok (2014). De private hadde utlysningen ute i ulik lengde, men begge hadde løpende frist på utlysningene. Det vil si at de tok inn kandidater fortløpende for å kvalitetssjekke dem, og de ansatte en kandidat hvis de var fornøyd med en av kandidatene de hadde fått inn. To av de offentlige respondentene forteller:

*”Stillingsutlysningene våre står i 14 dager, det har vi som krav (Respondent offentlig)”*

*” Nei, vi starter aldri prosessen før fristen har gått ut. For vi har satt en frist, da er det til 24.00 ved midnatt fristen går ut. Om folk legger inn 23:59, så er det deres rett. Vi kan begynne å titte på, men en kan aldri gjøre seg opp en mening og si at etter dette vil vi ikke se på noe mer. Da er noe av poenget borte ved å sette en søknadsfrist. Folk som er ute og søker på jobber, ser jo gjennom alle stillingsutlysningne som er, og så registrerer de hva som ”haster” mest å søke på. Vi ser at de fleste søker jobber de siste dagene, like før fristen går ut (Respondent offentlig sektor)”*

*”Vi ansetter ingen før det, for vi skal jo ansette etter kvalifikasjonsprinsippet (Respondent offentlig sektor)”*



I de offentlige virksomhetene kan en se at det er nulltoleranse å ikke vurdere alle kandidater som har søkt stillingen innen fristen. Den ene påpeker at alle som ønsker skal kunne søke stillingen med en forutsigbarhet om at de blir vurdert så lenge de søker innenfor tidsfristen. Den andre respondenten trekker frem at de ansetter etter kvalifikasjonsprinsippet. Som nevnt av Engelsrud (2009) tidligere så legger kvalifikasjonsprinsippet vekt på tre kriterier; utdanning, erfaring og skikkethet i stillingen. Dette blir tolket dithen at for at en skal kunne bedømme hvilken kandidat som er skikket, må en ta en vurdering blant alle søkerne. De private bedriftene jeg har intervjuet forteller derimot at de har løpende tidsfrist:

*”Vi skriver alltid i en annonse at en har en søknadsfrist, men vi kommer til å ta en fortløpende vurdering av kandidatene. Så det vil si at da har vi muligheten til å starte prosessen med intervju før fristen går ut. Og derfor er det jo også rom for å tilsette kandidater hvis en finner det interessant (Respondent privat)”.*

*”Jeg har som regel søknadsfrist snarest, og så ligger det ute en periode. Og så tar vi intervjuer fortløpende. Det er vanskelig å finne gode kandidater slik det er nå, og da tar vi det fortløpende (Respondent privat)”.*

I de private bedriftene jeg intervjuet, var det naturlig å begynne prosessen før tidsfristen var gått ut, og de kunne ansette en kandidat når de ville. Her skiller privat og offentlig sektor seg klart fra hverandre, ved at de offentlige konsekvent vurderer alle kandidater som har søkt innen fristen. Den ene offentlige respondenten forteller også at de får inn flest søknader rett før fristen har gått ut. Kan det være at de private bedriftene går glipp av gode kandidater ved å vurdere søkerne fortløpende? Og er det fordi de opererer i ulike kontekster slik Christensen et al (2009) sier at de offentlige og private vurderer kandidater på ulikt tidspunkt? En av stillingsutlysningene til de private har søknadsfrist tydelig i utlysningen, men det står lengre nede at de vurderer søknader fortløpende. Jeg vil her tro at det de kan gå glipp av gode kandidater hvis de velger å ansette en kandidat før fristen har gått ut.

#### **4.2.5 Søknadsfristen har gått ut, er det ulikheter i vurderingen av kandidatene?**

Skorstad (2008) skriver at det er mange ulike metoder å velge i mellom når en skal kvalitetssikre kandidater til den ledige stillingen. Alle respondentene jeg intervjuet brukte mer enn en metode for å finne rett kandidat til stillingen. Alle brukte intervju som en metode for å

vurdere kandidatene, og da typen strukturert intervju. Begge de private bedriftene hadde to intervjurunder. De offentlige hadde enten en eller to intervjurunder med kandidatene. Det var ulik praksis innad i de offentlige virksomhetene.

*”På det innledende intervjuet sjekker vi motivasjon. Hva er motivasjonen for å søke stillingen, hva kan du egentlig bidra med? Erfaringen er at det alltid er kandidater som faller igjennom. Det å være god i utgangspunktet på papiret er en ting, men når de kommer i en intervjusituasjon faller de sammen. Da har de egentlig ikke så mye å fare med selv om de er gode på papiret. Så blir det da annengangsintervju i forlengelsen av dette. Da ser vi mer på fag og fagkompetanse (Respondent offentlig)”.*

*”Kontorsjefen går gjennom søkerlisten i samarbeid med den komiteen som er satt opp, og med tjenestemannsrepresentant som har blitt oppnevnt. De gjennomfører da en rekrutteringsprosess der de innkaller til intervju, innhenter referanser, kommer til enighet og skriver innstilling (Respondent offentlig)”.*

*”Vi har førstegangsintervjuer, og der er ofte en ifra HR avdelingen med og nærmeste leder for den ledige stillingen. Det kommer an på hvilket nivå stillingen er på – nivået bestemmer hvor mange som er med på det intervjuet. Det er alltid med en tjenestemannsrepresentant. Så er det en vurdering av kandidatene, og så kaller vi inn til annengangsintervju. Det er en relativt standard prosedyre vi har (Respondent offentlig)”.*

I de offentlige virksomhetene var det ulik praksis med hensyn til hvor mange intervjurunder de brukte for å teste kandidatene. To av respondentene var nøye med å fortelle at tjenestemannsrepresentanten er representert i rekrutteringsprosessen. Dette er jamfør tjml. § 4.2 som nevnt tidligere, der de forteller at det skal være et tilsetningsråd med like mange representanter fra tjenestemennene som fra administrasjonen. De private respondentene forteller at de ikke har fagorganiserte i bedriften og at de da ikke er med på rekrutteringsprosessen.

*”Fagforening er ikke med i rekrutteringsprosessen (Respondent privat)”.*

*”Hos oss er ingen organisert! (Respondent privat)”*

Ved de private virksomhetene jeg har intervjuet, har de ikke med fagorganiserte i rekrutteringsprosessen, og det er kun lederne i bedriften som er med på utvelgelsen og tar avgjørelsen om hvem som blir ansatt. De bruker som nevnt arbeidsgivers styringsrett når de tar beslutningen om hvem som skal bli ansatt. Kan dette gjøre avgjørelsen mindre legitim blant de ansatte enn om de hadde fått ha med egne representanter i prosessen? De private bedriftene har begge to intervjurunder i kvalitetssikringen av kandidatene. De forteller:

*”Vi har ofte førstegangintervju og et annengangsintervju. På annengangsintervjuet tester vi ofte. Vi sender en test, og så kan vi gå gjennom denne sammen med kandidaten (Respondent privat)”.*

*”På det første intervjuet sjekker vi om de har de riktige kvalifikasjonene. På annengangsintervjuet tester vi personkjemien (Respondent privat)”.*

Begge de private bedriftene bruker også personlighetstester som blir gått igjennom på annengangsintervjuet. Bruk av personlighetstester er svært vanlig i Norge og har en validitet på 0,4. Dette gjør at personlighetstest ikke er den mest treffsikre metoden en kan bruke for å teste en kandidats jobbprestasjon. Personlighetstest er likevel mer treffsikkert enn intervju, som alle mine respondenter bruker (Skorstad 2008). Av de offentlige virksomhetene var det en av virksomhetene som brukte personlighetstest i sin vurdering av kandidatene. De andre respondentene fortalte at de brukte personlighetstest når det var hensiktsmessig og på de øverste lederstillingene i virksomheten. I tillegg til å bruke personlighetstest eller intervju aktuelle kandidater, innhentet alle virksomhetene informasjon fra kandidatens referanser for å få mer informasjon om de aktuelle kandidatene. To av respondentene sier:

*”Det er leder for avdelingen som skal ringe referanser, og det skal ringes minst to referanser, tre for lederstillinger (Respondent offentlig)”.*

*”Vi bruker å innhente referanser på alle (Respondent privat)”*

Alle virksomhetene benytter seg av metodene intervju og referanseinnhenting for å kvalitetssikre at de ansetter riktig kandidat. Bruk av referanser har en treffsikkerhet på 0,26

for å få et bilde av kandidatens jobbprestasjon. Det at referanser har så lav treffsikkerhet, kan ha sammenheng med at kandidatene selv velger hvem de vil ha som referanse. Da er det selvfølgelig naturlig å velge en referanse som ønsker å gi et positivt inntrykk av deg som ansatt (Skorstad 2008). Ut fra mine undersøkelser er det disse to metodene som alltid blir brukt når virksomhetene skal teste kandidater til ledige stillinger. Selv om min undersøkelse sier det, så er ikke mitt materiale generaliserbart slik at jeg kan si det gjelder for alle virksomheter, uavhengig om de er i offentlig eller privat sektor. Jeg vil likevel anta at de fleste virksomheter som ansetter til administrative stillinger, bruker disse to metodene i sine rekrutteringsprosesser.

Så skiller den ene private bedriften seg ut gjennom bruk av ulike metoder i testing av kandidater. Dette er samme bedrift som ikke alltid lyser ut ledige stillinger i bedriften. Denne private bedriften bruker rollespill som er direkte knyttet opp til arbeidsoppgavene kandidaten skal utføre, det vil si en arbeidsprøve. En arbeidsprøve er den metoden som gir høyest treffsikkerhet av metodene som Skorstad (2008) beskriver i utvelgelsen av den rette kandidaten. Ved at bedriften tester aktuelle kandidater direkte i en jobbsituasjon, kan de være mer sikre på kandidaten enn om de kun hadde valgt å intervju kandidaten. Her får de nemlig prøvd kandidaten direkte i jobbsituasjon. Respondenten forteller:

*”Blant de kandidatene vi trenger, er det ofte personlighet og motivasjon og interesser vi ser etter. Vi bruker lite evnetester. Men det vi gjør, er at vi innkaller til et assessment. Et assessment hos oss er ofte en case som de får, altså et rollespill. De skal for eksempel gjennomføre et intervju eller hvis det er en rekrutterer vi skal tilsette..... Hvis vi er usikre, så går vi ikke videre med kandidatene (Respondent privat)”*

For denne private bedriften handlet det ikke om å ansette bare for å ansette en kandidat. Derimot handlet det om å finne den kandidaten som var skikket for stillingen, ikke kun den ”beste” av søkerne”. Kan det være derfor bedriften også brukte flere metoder i sin testing av kandidatene? For å være sikker på at de velger best kandidat?

I metodene privat og offentlig sektor bruker for å finne den beste kandidaten, kan en se at de private bruker flere metoder enn de offentlige virksomhetene jeg undersøkte. De private ser ut til å teste kandidaten grundigere enn de offentlige virksomhetene. Alle de offentlige har

derimot med en tjenestemannsrepresentant i rekrutteringsprosessen og er dermed sikret en bredere vurdering av kandidatene. Dette er de også pålagt ifølge tjenestemannsloven. Selv om de private bedriftene brukte flere metoder enn de offentlige virksomhetene, ser en at virksomhetene velger de metodene de synes er hensiktsmessige for å finne den beste kandidaten. De velger da slik som nevnt av Jacobsen og Thorsvik (2009) i kapittel 2.2 metoder ut fra begrenset rasjonalitet. Altså innhenter de kandidatene de mener er best kvalifisert og bruker enkelte metoder for å teste kandidatene før de tar en ”god nok” beslutning.

#### 4.2.6 Ansettelsen

I min undersøkelse kom det også frem at selve ansettelsen var ulik i offentlig og privat sektor, hvis en ser bort fra den ene offentlige virksomheten jeg intervjuet. I offentlig sektor skriver innstillingsrådet en innstilling med rekkefølgen på kandidatene de ønsker å innstille til stillingen, og sender dette til tilsetningsrådet for å avgjøre hvem som skal bli tilbudt stillingen. Her er det også et unntak i offentlig sektor der den ene virksomheten forteller:

*“Vi har et system med godkjenning av utlysning i forkant, og ansvarlig leder skriver innstilling som fremlegges for godkjenning hos avdelingsleder (Respondent offentlig)”.*

Her ser en at en av de offentlige ikke må gjennom et tilsetningsråd slik som de andre offentlige virksomhetene. Virksomheten blir et unntak fra regelen, men et unntak som viser at rekrutteringsprosesser gjøres forskjellig også i offentlig sektor. De andre offentlige respondentene forteller:

*”Innstillingen sendes til tilsetningsrådet. Der vil det være møte en gang i måneden. I 9 av 10 tilfeller går innstillingen igjennom. Det er sjelden tilsetningsrådet sier noe, for tilsetningsrådet består av representanter fra både arbeidsgiversiden og tjenestemannsorganisasjonene. Så det er bare en bekreftelse på at det arbeidet som har blitt gjort i innstillingsrådet og at tilsetningsrådet er enige i det. Men de har rett til å si nei, dette vil vi ikke være med på å ansette, her må dere gjøre en ny jobb. Eller tilsetningsrådet kan gjøre om på innstillingen. Det har de rett til, og det er derfor vi aldri kan si til en kandidat at nå har du fått jobben, men bare at du er innstilt som nr 1. Men når tilsetningsrådet har gjort et vedtak, da er det bekrefta (Respondent offentlig)”.*

Respondenten forteller at det er sjelden tilsetningsrådet bemerker noe på innstillingen. Det kan virke som om det er en ren formalitet som må gjennomføres ut fra det respondenten forteller om tilsetningsrådet. Tilsetningsrådet har også møte kun en gang i måneden, noe som gjør at en rekrutteringsprosess kan bli dratt ut lengre i tid. Er det hastverk med en tilsetning, forteller respondenten at:

*”Hvis det er sånn at vi er livredde for å miste kandidaten, så kan jo vi spørre om det er mulig å ta innstillingen på sirkulasjon, som er e-post (Respondent offentlig)”*

Det er altså mulighet for den offentlige virksomheten å ansette raskere, hvis det skulle være nødvendig. Altså at en ikke må vente til neste møte i tilsetningsrådet om ansettelsen haster. En av de andre offentlig respondentene sier:

*”Gode kandidater søker, og de forsvinner også ganske fort. De er det mange som vil ha (Respondent offentlig)”*

De private bedriftene har ikke et innstillingsråd, noe som gjør at de kan være raskere til å gi tilbakemelding til sine søkere. Respondentene forteller:

*”Det er nærmeste leder som tar avgjørelsen på hvem som blir ansatt (Respondent privat)”*

*”Det er HR-manager og nærmeste leder som ansetter (Respondent privat)”*

En kan her se at det er nærmeste leder som tar avgjørelsen på hvem som blir ansatt, det trengs ikke et møte i tilsetningsrådet for å ”banke” en avgjørelse. Som referert i kapittel 2.5 av Homble (2013) bruker de private arbeidsgivers styringsrett når de tar avgjørelsen uten medvirkning fra de ansatte. Dette er ulikt det de offentlige gjør.

Kan det at innstillingen skal gjennom et innstillingsråd gjøre at de offentlige virksomhetene mister de gode kandidatene fordi jobbsøker ikke ønsker å vente - eller at de får tilbud om andre jobber imens? Som jobbsøker vet jeg at en gjerne søker flere jobber samtidig, for så å ta imot det beste jobbtilbudet når det kommer. Er en ikke trygg på at en vil få flere jobbtilbud,

vil en kanskje takke ja til en jobb raskt. Mener en derimot at sjansen er stor for å få flere jobber, kan en kanskje takke nei til jobbtillbud som kommer mens en venter på den beste jobben.

I selve ansettelsesprosessen ser en her et tydelig skille mellom en privat og offentlig virksomhet slik som det er referert av Christensen et. al. (2009) i kapittel 2.4: De offentlige virksomhetene er i en annen kontekst, og det gjør at de også har flere sikringsbehov for at rett person er valgt ut. De må sikre den åpenheten som kreves av virksomheten. Dette gjør de gjennom et tilsetningsråd; med unntak av den ene offentlige virksomheten. I privat sektor viser det seg at det er nærmeste leder som tar avgjørelsen. Altså er det mindre byråkrati i den private sektor.

#### **4.2.7 Rekrutteringsbyrå**

Jeg spurte også mine kandidater om virksomhetene de jobbet i brukte rekrutteringsbyrå til å ansette kandidater. Det kom frem at de private bedriftene bruker rekrutteringsbyrå til å rekruttere nye medarbeidere, spesielt hvis det er vanskelige stillinger eller lederstillinger som skal besettes. I de offentlige etatene var bruk av eksterne rekrutteringsbyrå svært lite utbredt, da måtte det i så fall være på toppledernivå. Men ingen av de jeg intervjuet i offentlig sektor hadde selv vært med på å bruke et eksternt rekrutteringsbyrå for å besette en ny stilling. Noen av respondentene forteller:

*”Nei, men det har vært diskutert om vi kanskje skal gjøre det på noen lederstillinger (Respondent offentlig)”.*

*”Nei, på toppstillinger kan det være at en bruker rekrutteringsbyrå. Men det kommer jo litt an på. De eneste gangene jeg kommer på, er at vi er pålagt å bruke slike byrå når vi skal bruke vikarer. Og da har UIO inngått en avtale med et vikarbyrå . Det er en anbuds konkurranse vi har hatt da. Men da gjelder det vikarer over en kortere periode (Respondent offentlig)”.*

*”Ja, jeg ble jo ansatt gjennom et rekrutteringsselskap (Respondent privat)”.*

*”Vi har gjort det to ganger fordi det var tyngre prosesser (Respondent privat)”.*

Ut fra det respondentene forteller, bruker ikke virksomhetene ofte rekrutteringsbyrå, kun på høyere stillinger i virksomhetene. Det ser også ut til å at de private bedriftene bruker det noe mer enn de offentlige virksomhetene. Kan grunnen til at de offentlige ikke bruker rekrutteringsbyrå i så stor utstrekning være at de ønsker mer kontroll over prosessen, der både arbeidsgiver og tjenestemannsrepresentanter skal få si sin mening? Det kommer også frem at en av de offentlige bruker vikarbyrå for kortere ansettelse. Der følger de tjml. § 3A hvor tjenestemannsorganisasjon og arbeidsgiver har blitt enige om bruk av bemanningsforetak på tidsbegrenset innleie.

#### **4.2.8 Tidsperspektiv**

Det er ulikt tidsperspektiv hos mine respondenter i offentlig og privat sektor. For den ene private bedriften handlet det om å få den gode kandidaten som nevnt ovenfor, og da var tidsperspektivet svært ulikt fra gang til gang. De offentlige brukte alt fra fire uker til to måneder, så der var det svært ulikt hvor lang tid hver rekrutteringsprosess tok. Noen av respondentene forteller:

*”En prosess tar fra fire til maks seks uker fra utlysning til vi har landet saken (Respondent offentlig)”.*

*”Jeg vil si at fra vi lyser ut til vi har fått saken igjennom tilsetningsrådet, vil det gå to måneder. En og en halv til to måneder, og da er vi raske (Respondent offentlig)”.*

*”Vi bruker maks seks uker (Respondent privat)”.*

Det ser ut til at de offentlige virksomhetene bruker lengre tid i rekrutteringsprosessen enn de private. En av grunnene til det, vil være som den ene offentlige respondenten forteller, at den skrevne innstillingen skal innom et tilsetningsråd før de kan tilby en av kandidatene stillingen, jamfør tjenestemannsloven. Den offentlige respondenten som forteller ovenfor at det tar mellom en og en halv til to måneder, og da er de raske, forteller også:

*”I tilsetningsrådet er det møte en gang i måneden (Respondent offentlig)”.*



Her kan en se at de følger tjenestemannsloven om at det skal skrives en innstilling, og denne innstillingen skal behandles av et tilsetningsråd, jmfør § 5 i tjml. Ved at det er et krav om tilsetningsråd i offentlig sektor, er det naturlig at det vil ta lengre tid å rekruttere. At det tar lengre tid i offentlig enn i privat sektor, kan en se også ut fra mine første undersøkelser. I tabell 1 nedenfor kan en tydelig se at responstiden fra tidsfristen har gått ut til jeg fikk skriftlig tilbakemelding om at jeg ikke var valgt ut til jobben, tok betydelig lengre tid i offentlig enn i privat sektor.

<b>Virksomhet</b>	<b>Søknadsfrist</b>	<b>Svar på søknad formelt</b>	<b>Antall dager</b>
Offentlig 1	20.11.13	06.01.14	47
Offentlig 2	01.12.2013	03.01.14	34
Offentlig 3	07.01.2014	27.01.2014	20
Offentlig 4	05.01.2014	26.03.2014	80
Privat 1	01.12.2013	05.12.13	4
Privat 2	Snarest/26.11.2013	19.12.2013	23
Privat 3	13.12.2013	03.12.2013	-10
Privat 4	08.12.2013	20.12.2013	12
Antall dager i gjennomsnitt offentlig			45,25
Antall dager i gjennomsnitt privat			7,25

Tabell 1 Oversikt over responstid på søknad fra søknadsfrist til svaret på søknad er i søkeres hender.

Tabellen viser at de private bedriftene er en god del raskere enn de offentlige til å gi tilbakemelding når stillingen er besatt. Selv når en tar bort ”Offentlig 4” som har betydelig lengre svartid enn resten, ligger gjennomsnittet i svartid på 33,66 dager. Gjør en det samme med ”Privat 3” som er den bedriften med absolutt kortest svarfrist, så er det fortsatt så kort svartid som 13 dager fra søknadsfrist til svar på søknaden hos de private. Dette viser ut fra mine innsendte søknader at de private er betydelig raskere enn de offentlig til å gjennomføre rekrutteringsprosesser i sine virksomheter. Dette bekrefter antagelsen om at rekrutteringsprosessen tar lengre tid i de offentlige virksomhetene enn i de private bedriftene.

#### **4.2.9 Antall søkere og informasjon om søkerne**

Hos alle de jeg søkte jobb hos, spurte jeg om å få vite antall søkere til den ledige stillingen og om det var mulig å få søkerlisten. Jeg fikk vite antall søkere hos samtlige virksomheter, både offentlig og privat. Det var kun hos de offentlige jeg fikk tilsendt søkerliste over kandidatene.

De private virksomhetene har ikke krav på seg om å gi fra seg søkerliste, og på flere av utlysningstekstene stod det også at søker ville bli behandlet konfidensielt. De offentlige virksomhetene derimot, ga alle ut søkerliste over kandidatene som hadde søkt jobben, jamfør Statens personallåndbok. I tabell 2 nedenfor ser en at de private bedriftene i gjennomsnitt har nesten 100 søkere mer enn de offentlige virksomhetene. En kan også se at det er privat sektor som både har færrest og flest søkere til stillingene jeg søkte på, mens de offentlige virksomhetene har en mer jevn søkermasse. Kan det være at siden de offentlige ikke lyser ut sine ledige stillinger på like mange steder som de private, får de ikke like mange søkere som de private i denne undersøkelsen? Eller kan det være på grunn av sektorenes ulike formål?

<b>Virksomhet</b>	<b>Antall søkere</b>
Offentlig 1	58
Offentlig 2	115
Offentlig 3	59
Offentlig 4	47
Privat 1	162
Privat 2	342
Privat 3	25
Privat 4	127
Antall søkere i gjennomsnitt offentlig	69,75
Antall søkere i gjennomsnitt privat	164
Antall søkere i gjennomsnitt totalt	116,875

Tabell 2: Oversikt over antall søkere i mitt utvalg av offentlig og privat sektor

En ser her at de offentlige virksomhetene er mer sendrektige enn de private, men også at de får færre søkere enn de offentlige virksomhetene.

### ***4.3 Analysen i lys av teori og problemstilling***

I dette delkapittelet vil jeg vurdere mine funn tidligere i analysen opp mot oppgavens problemstilling. I lys av teorien som er beskrevet tidligere, er ikke datagrunnlaget mitt stort nok til å komme med bastante konklusjoner, men jeg vil tørre å si det har kommet frem funn som gir indikasjoner på hvordan det kan være.

### **4.3.1 Er det forskjell på offentlig og privat sektor?**

Det blir referert ifra Christensen et. al (2009) i kapittel 2.4 at det er forskjell på offentlig og privat sektor. Min undersøkelse viser også enkelte indikatorer på nettopp dette. Det første funnet min undersøkelse ga indikatorer på, var at offentlig sektor var mer sendrektig enn privat sektor med hensyn til responstid på stillingsbesettelse. Dette vil jeg komme tilbake til i delkapittel 4.3.2 Det andre jeg oppdaget var at offentlig sektor var mer åpen enn de private virksomhetene ved at alle ønsket å møte meg for intervju, mens i de private var det kun halvparten av de fire spurte som tok seg tid til intervju. Kan dette komme av, slik Christensen et. al (2009) nevner tidligere, at offentlig sektor har et større krav om åpenhet? Ved at de står til ansvar for sine velgere, ser de det da mer som en plikt å si ja til slike forespørsler enn det de private gjør? Det har også kommet frem både i teorikapittelet og i mine intervjuer at de offentlige virksomhetene har flere lover og regler de må følge enn de private bedrifter har.

### **4.3.2 Er en offentlig virksomheter mer regelstyrte og må de ta flere hensyn enn de private virksomhetene når det gjelder rekruttering?**

Mine funn indikerer at det er slik som det er referert av Christensen et al. (2009) i kapittel 2.4: De offentlige virksomhetene må ta flere hensyn enn private bedrifter. For det første er det flere lover og regler de offentlige bedriftene må overholde enn det de private må. De offentlige virksomhetene har egne lover og regler som gjelder for sin virksomhet og sine ansatte. Jeg har sett på forskjellen på rekrutteringsprosessene i offentlig og privat sektor, og en kan se i Statens personall håndbok (2014) at rekruttering er et område som er strengt regulert i offentlig sektor. Som jeg også har påpekt i min undersøkelse, skal det være representanter fra tjenestemannsorganisasjonen med i rekrutteringsprosessen i offentlig sektor. Mine funn indikerer at de private bedriftene står mye friere og behøver ikke å ha med ansatte- representanter når de skal rekruttere nye ansatte til sin bedrift. De står også friere til å bruke sin styringsrett når denne type beslutning skal tas. De har selvfølgelig mulighet til å ha med de ansatte om de ønsker det. Mine respondenter har imidlertid valgt å bruke sin styringsrett når de rekrutterer.

Jeg finner også at det er forskjell på krav i forhold til stillingsutlysning. De offentlige virksomhetene må drøfte stillingsutlysningen med tjenestemannsorganisasjonen, men kun på punktet lønn. De er også pliktige til å ansette etter de krav de har satt i stillingsutlysningen, slik som tidligere skrevet om kvalifikasjonsprinsippet. Ønsker de å gå bort fra kravene, er de

pålagt å lyse ut stillingen på nytt, slik at andre søkere får muligheten til å søke. Her står igjen de private bedriftene friere. De har muligheten til å ansette hvem de vil, så lenge det ikke bryter med lovverket, noe jeg omtalte i kapittel 2.6 (Engelsrud 2009). Men jeg vil tro at de ansetter ut fra de krav som står i stillingsutlysning, da det er det de har søkt etter. De offentlige er også pålagt, ifølge Statens personalhåndbok (2014), å legge alle stillinger ut på [www.nav.no](http://www.nav.no). De private må ikke dette. De kan velge å legge ut sin stillingsutlysning hvor de måtte ønske, så lenge de ansatte i forkant er informert om den ledige stillingen. Et annet skille som har kommet frem under mine intervjuer, var at de private tok inn søkere til vurdering fortløpende, altså før fristen hadde gått ut. Det var noe ingen av de offentlige virksomhetene gjorde. De ventet alltid til fristen var gått ut før de begynte å vurdere kandidatene. I tillegg er de pålagt å ha stillingsutlysningen ute i minst to uker. Dette var noe de hadde krav om, siden alle som ønsket å søke skulle få muligheten og samtidig vite at de ville bli vurdert. Dette var for å overholde kvalifikasjonsprinsippet som tidligere nevnt av Engelsrud (2009). Ved at de offentlige virksomhetene ikke vurderer søkerne før fristen, vil alle kandidatene bli kartlagt før de går videre i prosessen. Dette kan ligne litt på idealmodellen i rasjonell beslutningsteori som er referert av Jacobsen og Thorsvik (2013) i kapittel 2.2. Det kan se ut som de private bedriftene tar første og beste søker. Dette igjen kan ligne mer på det Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver som begrenset rasjonalitet i beslutningsprosessen. De funnene jeg har gjort er alle indikatorer på at det er ulikheter mellom offentlig og privat sektor – og dette er også i tråd med det Christensen et al. (2009) beskriver.

I intervjuene viser det seg at det er enda flere krav til rekrutteringsprosessen i det offentlige enn i det private. Det kommer frem at de offentlige virksomhetene skal ha et innstillingsråd, noe det viser seg at tre av mine fire offentlige virksomheter har. I et innstillingsråd skal det være like mange tjenestemannrepresentanter som representanter fra administrasjonen. Ved å ha et slikt innstillingsråd er en sikret at tjenestemennenes stemme blir tatt med, noe den ikke blir i de private bedriftene jeg intervjuet. I det offentlige er det også krav ifølge tjml. § 5 nr. 1 at det skal være et tilsetningsråd som tilsetter. Det vil si at de offentlige virksomhetene må først ha et innstillingsråd som vurderer kandidatene. Så må de skrive en innstilling til et tilsetningsråd som igjen gjør det endelige ansettelsesvedtaket. Disse kravene finner jeg ikke i privat sektor. I de bedriftene jeg har fått intervjuer, er nærmeste leder og gjerne HR-leder med på hele utvelgelsesprosessen, i tillegg til at de tar avgjørelsen om hvem som skal ansettes. Slik er det ikke i offentlig sektor. En finner likevel unntak. Den ene offentlige bedriften jeg

intervjuet hadde ikke med tjenestemannsrepresentanter i sin utvelgelse av kandidater, og de hadde heller ikke et tilsetningsråd. Det var leder sammen med en fra HR- avdelingen som var med og tok alle beslutningene.

I det private kan de ansette hvem de vil, så lenge de ikke bryter lovverket. De kan for eksempel ikke diskriminere noen på grunn av kjønn eller religiøse forhold. De offentlige virksomhetene har derimot krav om å ta inn kvalifiserte underrepresenterte søkere til intervju som nevnt tidligere i kapittelet om Statens personalhåndbok. En annen forskjell på offentlige og private virksomheter jeg fant, var at i offentlig sektor gir de ut opplysninger om andre søkere til søkere som spør om det. Det vil si at jeg fikk både søkerens navn, alder, utdanning og arbeidserfaring tilsendt da jeg spurte om det hos de offentlige. I følge fvl. 13.2 har en krav på det. De private derimot ga ikke ut opplysninger om andre søkere, da de ikke er pålagt dette. De behandlet sine søkere konfidensielt, noe som også stod i deres stillingsutlysninger.

I det offentlige har søker et vern, noe de ikke har i privat sektor. De offentlige må følge kvalifikasjonsprinsippet som sikrer at den best kvalifiserte søker blir tilbudt stillingen. Det finnes alltid unntak - jeg fant ett unntak blant de fire offentlige virksomhetene jeg intervjuet. Virksomheten var ikke pålagt å følge alle reglene jeg har henvist til ovenfor, som for eksempel innstillingsutvalg og tilsetningsråd. På grunn av at jeg har et noe snevert datamateriale, vil det være mulig at det finnes private bedrifter som har en rekrutteringsprosess som ligner mer på den jeg har funnet i det offentlige. Men ut fra min undersøkelse har jeg funnet indikatorer på at offentlig sektor har flere krav enn de private.

#### **4.3.3 Er offentlig sektor mer sendrektig enn privat sektor?**

Mine funn viser at offentlig sektor har et større byråkrati enn privat sektor. Det er lovfestet at de må ha både innstillingsråd og tilsetningsråd der tjenestemannsrepresentanter skal være representert, jamfør Statens personalhåndbok (2014). Privat sektor er ikke regulert etter de samme lovene. Dette gjør at arbeidsgiver kan ta beslutningen om hvem de ønsker å ansette ved å benytte seg av arbeidsgivers styringsrett. Det at offentlig sektor har et større byråkrati, gjør at de også er mer sendrektige enn privat sektor, selv om det viser seg at privat sektor bruker flere metoder når de vurderer sine kandidater. Det funnet jeg har gjort som indikerer dette er tiden det tar fra søknadsfrist til søkere har fått svar på om stillingen er besatt. Der kan

en tydelig se at offentlig sektor bruker betydelig lengre tid enn privat sektor. Mine funn indikerer ut fra dette at offentlig sektor er mer sendrektig enn privat sektor.

#### **4.3.4 Det er ulikheter og likheter i rekrutteringsprosessen i offentlig og privat sektor, hvilke styrker og svakheter har disse?**

Min undersøkelse viser at det både er likheter og ulikheter i rekrutteringsprosessen i offentlig og privat sektor. En ulikhet er at de offentlige har med en tjenestemannsrepresentant, mens de private ikke har det. Fordelen ved at en tjenestemannsrepresentant er med i prosessen, vil jeg tro er å legitimere prosessen blant andre ansatte i virksomheten. Det at en av "våre" er med på å bestemme vil jeg tro er en fordel for bedriften, selv om det kan være med på å gjøre prosessen mer sendrektig.

En annen forskjell jeg har funnet, er at de offentlige alltid legger sine stillinger ut på [www.nav.no](http://www.nav.no), og i tillegg er stillingene utlyst i minst to uker. Fordelen ved at alle stillinger blir lyst ut på samme sted, er at det er lett for søkere som ønsker jobb i offentlig sektor å kjenne til de ledige stillingene. De private bedriftene jeg intervjuet, valgte derimot å offentliggjøre stillingen i flere mediekkanaler, noe som gjør at de muligens treffer flere kandidater. Og kanskje får de flere kandidater som ikke i utgangspunktet er på jobbsøk ved at utlysningene "popper" frem på sosiale medier eller i en nettavis. Her er fordelen at de har muligheten til å treffe flere kandidater som kan bli fristet til å søke nye utfordringer.

De offentlige virksomhetene venter med å starte vurderingen av kandidatene til fristen har gått ut. Dette gir de som søker en forutsigbarhet fordi de vet at de blir vurdert av virksomheten. De private derimot vurderer kandidater underveis, noe som kan være en fordel. Hvis det kommer inn en god søker, tar det "kort" tid fra kandidaten har søkt til jobbtilbudet gis. Ulempen ved å vurdere kandidatene underveis, er at en kan gå glipp av gode søkere slik en av de offentlige respondentene nevner. Så må det sies å være en fordel at prosessen er kort, og at søker raskt får et tilbud eller et avslag.

Enda en forskjell er at de private bruker flere metoder når de skal vurdere kandidatene enn det de offentlige gjør. Dette vil jeg påstå er en fordel for virksomheten, da de har gjort en bredere kvalitetssikring som igjen fører til sikrere utvelgelse. De offentlige virksomhetene har derimot både innstillingsråd og tilsetningsråd som skal være med å sørge for at de følger

kvalifikasjonsprinsippet. Det at de har to råd, gjør at de som sitter i innstillingsrådet må begrunne hvorfor de velger den kandidaten de gjør, med bakgrunn i kravene i stillingsutlysningen. Dette er en fordel for kandidatene. De private derimot har ikke to råd. Der er det de samme som vurderer og tar avgjørelsen. Dette kan også være en fordel, ved at det er de som har testet kandidatene som tar den endelige avgjørelsen. Det er altså ikke noen i et tilsetningsråd som kan gjøre om på innstillingen. Det er bare innstillingsrådet som kan tilby jobben til den de mener er best kvalifisert. Dette viser at både de offentlige og private har sine svakheter og styrker i sine tilsetningsprosesser.

Et annet funn jeg gjorde, var at de offentlige virksomhetene ga ut søkerliste til søkere som ønsket det. Det gjorde ingen i privat sektor. Der var all informasjon om søkerne konfidensiell. Om det er en fordel eller ikke å gi ut søkerliste er vanskelig å si. Det kan være at enkelte ikke søker en stilling i offentlig sektor fordi søkerlisten kan bli offentliggjort, selv om det burde være kjent at det er mulig for søker å be om å ikke få sitt navn offentliggjort.

Jeg har også gjort noen funn som tilsier at det er likheter mellom offentlig og privat sektor. De lyser alle ut stillingene sine internt, så lenge de ikke headhunter direkte til stillingen. Det er kun privat sektor som kan gjøre det sistnevnte. De bruker også flere av de samme metodene, slik som referanseinnhenting og intervju. I jobbanalysen er det den enkelte virksomhet som skiller seg ut og ikke spørsmålet om det er en privat eller offentlig virksomhet. Men jeg tror helt klart det er en fordel for de virksomhetene som skal lyse ut en ny stilling at de bruker jobbanalysen aktivt.

#### **4.3.5 Offentlig sektor er også mangeartet**

I min undersøkelse har det kommet frem at det er forskjeller på de offentlige virksomhetene. Dermed bør man være forsiktig med å generalisere. Jeg valgte ut virksomhetene tilfeldig, i den forstand at det var virksomheter jeg søkte jobb hos. Det har gjort at jeg har registrert forskjeller innad i offentlig sektor, og ikke bare mellom offentlig og privat sektor. Ut fra mine funn kan en se at den ene offentlige virksomheten ikke var like byråkratisk som de andre offentlige virksomhetene. Den fulgte ikke alle lover og regler som de andre var styrt av og ble derfor ikke like byråkratisk.

## 5.0 Avslutning

Ut fra undersøkelsene jeg har gjort, har jeg drøftet følgende problemstilling;

*”Er det forskjell på offentlige og private virksomheter? Er offentlige virksomheter mer regelstyrte og må de ta flere hensyn enn de private virksomhetene når det gjelder rekruttering? Og er offentlig sektor mer sendrektig enn privat sektor?”*

For å prøve å svare på denne problemstillingen tok jeg først utgangspunkt i egen jobbsøking. Da dette ikke ga nok data til å kunne drøfte problemstillingen, valgte jeg å ta kontakt med de aktuelle virksomhetene for å intervju dem om deres rekrutteringsprosess. Allerede i min jobbsøking fikk jeg indikasjoner på at offentlig sektor er mer sendrektig enn privat. Det tok mye lengre tid før jeg fikk respons fra de offentlige enn fra de private. Dette gjorde meg nysgjerrig, og jeg ønsket derfor å se mer på denne forskjellen. Jeg tok kontakt med de ulike virksomhetene for å høre om de ville la seg intervju. Alle de fire offentlige sa ja til dette, mens det kun var to av de fire private som tok seg tid til et intervju.

Mine undersøkelser indikerer at det er forskjell på offentlige og private virksomheter. De offentlige viste en større åpenhet ved at de alle lot seg intervju. I tillegg ga de ut søkerliste, i motsetning til de private. Forklaringen på dette kan være at de som referert av Christensen et al. (2009) må være mer åpne enn de private bedriftene. Det er fordi de står ansvarlig overfor borgere og velgere. Mine funn indikerer også at virksomheter i offentlig sektor er mer sendrektige enn virksomheter i privat sektor. Forklaringen på dette er sannsynligvis at de er mer regelstyrte enn privat sektor. De har mange flere lover og regler de er forpliktet på. Så selv om mine funn viser at de private bruker flere metoder for å teste sine kandidater, bruker de offentlige virksomhetene lengre tid i rekrutteringen av nye arbeidstakere.

Christensen et al. (2009) beskriver forskjeller mellom offentlig og privat sektor. Det blir referert at offentlig sektor må ta hensyn til fellesskapet og et større sett med mål og verdier enn virksomheter i privat sektor. Virksomheter i offentlig sektor må være mer åpne, upartiske og gi likebehandling. Virksomheter i privat sektor er derimot ikke ansvarlige overfor landets borgere, men overfor bedriftens ansatte og ledelsen. Dette gjør at de ikke følger like mange lover og regler som jeg påviste hos de offentlige virksomhetene jeg undersøkte. Mine funn



viser at de private bedriftene i større utstrekning benytter seg av arbeidsgivers styringsrett når de tar beslutninger i sine bedrifter.

Mine funn indikerer at det er forskjeller på hvordan virksomheter i offentlig og privat sektor rekrutterer sine medarbeidere. Men som Christensen et al. (2009) refererer så opererer de i to ulike kontekster. Christensen et al. (2009 s. 141) sier *”ledelse utøves i ulike kontekster og vil dermed variere med hensyn til tenkning og adferd”*. I oppgaven har jeg drøftet ulemper og fordeler ved ulikhetene og likhetene mellom virksomheter i offentlig og privat sektor. Er det en ulempe at de er forskjellige? Offentlige virksomheter har en valgt ledelse, og de står som nevnt ansvarlig overfor statens borgere. Kan det være en fordel at de har flere lover og regler? Ta for eksempel det faktum at de overholder en satt frist, har krav om å ta inn minst en søker med minoritetsbakgrunn hvis kandidaten er kvalifisert, eller at de både har et innstillings- og et tilsetningsråd som skal sikre at riktig kandidat blir ansatt. Det er som Engelsrud (2009) refererer at i offentlig sektor har arbeidssøker et vern gjennom kvalifikasjonsprinsippet, mens arbeidssøker til privat sektor ikke har det. Czarniawska-Joerges (1992) skriver at det offentlige må nærme seg de private, men trenger de å bli helt like? De opererer i ulike kontekster, det vil kunne forklare hvorfor det er ulikheter i rekrutteringen i offentlig og privat sektor. Og det er kanskje positivt at offentlige er mer regelstyrt, da de som sagt står til ansvar for landets borgere.

Min undersøkelse er bygget på noen få utvalgte virksomheter i offentlig og privat sektor. I undersøkelsen viser det seg at ingen virksomheter er like, verken i privat eller i offentlig sektor. Materialet jeg har samlet er for lite til å si om de indikatorene jeg har funnet kan bekrefte eller avkrefte om det er slik mine funn tilsier. Jeg tror likevel at min studie kan være interessant for videre forskning. Det kunne vært spennende å se på hvor store forskjeller det er i de ulike sektorene, spesielt i offentlig sektor som i utgangspunktet viser seg å være svært regelstyrt i rekrutteringsprosessen.

## Litteraturliste

Brinchmann, B. S. (2012) *Etikk i sykepleien*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Brinkmann, S. og Tanggaard L. (2012) *Kvalitative metoder. Empiri og teoriutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Busch, T. (2011) ”Grensen mellom privat og offentlig sektor i endring”, Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K. Og Vanebo, J. O. (red.) *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget

Christensen, T., Læg Reid, P., Roness, P. G., og Røvik K. A. (2009) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget

Czarniawska-Joerges (1992) *Styrningens paradokser. Scener ur den offentlige verksamheten*. Stockholm: Nordstedts Juridik

Dalen, M (2011) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget AS

Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal Akademiske

Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartementet (2013) *Hovedavtalen i staten*. Oslo: Departementets servicesenter

Ehn, B. og Öberg, P (2011) ”Biografisk intervjumetode” Fangen, K. Og Ann-Mari Sellerberg (red.) *Mange ulike metoder*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Engelsrud, E (2009) ”Saklighetsprinsippet ved ansettelse – en sammenligning mellom offentlig og privat sektor”, Aune, H., Fauchald, O. K., Lilleholdt, K. Og Michalsen, D (red.) *Arbeid og rett. Festskrift til Henning Jakhellns 70-årsdag*. Trondheim: Cappelen Damm AS

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2009) (NOU 2009:1) *Individ og integritet. Personvern i det digitale samfunnet*. Oslo: Departementets servicesenter

Forskningsetiske komiteer (2013) *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene

Homble, R., Olsby, O. K. Og Venger, H. (2012) *Ansettelse og oppsigelse – en håndbok for ledere*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Hummelvoll, J. K. (2010) ”Praksisnær forskningsetikk”, Hummelvoll, J.K., Andvig, E. Og Lyberg, A. (red.) *Etiske utfordringer i praksisnær forskning*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Jacobsen, D. I. Og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Kahlke, E. Og Schmidt, V. (2005) *Jobb og personvurdering – om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse*. København: Børsen Forlag

Klausen, K. K. (2011) ”Fra Public Administration over New PA til NPM – en fortolkningsramme for reformer”, Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K. Og Vanebo, J. O. (red.) *Modernisering av offentlig sektor. Trender, ideer og praksiser*. Oslo: Universitetsforlaget

Lai, L. (2004) *Strategisk kompetansestyling*. Bergen: Fagbokforlaget

Martinsen, Ø. L. (2008) ”Rekruttering”, Kuvaas, B. (red.) *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget

Nyeng, F. (1999) *Etiske teorier – en systematisk fremstilling av syv etiske teoriretninger*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget

Simon, H. A. (1971) *Administrative beteende. En studie av beslutningsprosessen i administrativa organisasjoner*. Stockholm: Prisma i samarbeide med Svenska civiløkonomföreningen

Skorstad, E. (2008) *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk

Ørjasæter, E. (2008) *Lederboka. Hodejegerens beste tips*. Oslo: Cappelen Dam AS

### **Websider**

Statens personalhåndbok (2014) 2 *Tilsetting og opphør av tjeneste*. Tilgjengelig ifra: [http://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2014/KAPITTEL\\_2#KAPITTEL\\_2](http://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2014/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2) (Hentet: 24. April 2014)

§ *Lover* (ukjent) Tilgjengelig ifra: <http://lovdata.no/register/lover> (Hentet: 25. Mars 2014)

# Vedlegg

## ***Vedlegg 1: Intervjuguide***

Formål med prosjektet

Finne ut hva som er forskjellen på en rekrutteringsprosess i den offentlige og private sektoren - og forsøke å finne ut hvorfor det eventuelt er en forskjell.

Taushetsplikt og anonymitet

Det vil være full anonymitet for organisasjonene som ønsker å bli intervjuet. De vil kun bli omtalt som enten en privat eller offentlig bedrift.

Hva vil skje med intervjuet

Intervjuet vil bli transkribert, altså skrevet ned ord for ord. Dataene vil bli brukt i masteroppgaven jeg skriver.

Delvis åpent intervju

Intervjuet vil være delvis åpent slik at den som blir intervjuet, kan svare slik den ønsker. Ut i fra hva som blir fortalt i løpet av intervjuet, vil det kunne komme direkte spørsmål angående rekrutteringsprosessen. Ønsker en ikke å svare på et spørsmål, er det helt greit.

Bakgrunnsinformasjon

Navn på bedrift:

Antall ansatte i organisasjonen:

Antall ansatte i HR avdeling:

Antall ansettelser i løpet av et år:

Er det mulig å få rekrutteringsguiden?:

Hva slags utdanning har de som jobber med rekruttering i bedriften?:

**Intervju:**

Kan du fortelle om rekrutteringsprosessen i organisasjonen/bedriften du jobber i?

Oppfølgingsspørsmål:

#### Jobbanalysen

Hvor mye tid bruker dere på en jobbanalyse?

Hvilke metoder bruker dere i jobbanalysen? Hvilke kanaler lyser dere stillingen ut i?

Bruker dere forskjellige kanaler ut i fra hvilken stilling dere lyser ut?

Lyser dere først ut internt, eller kun internt til noen av stillingene?

Bruker dere eksterne rekrutteringsbyrå til noen av stillingene?

#### Metoder

Hvilke metoder bruker dere for å finne frem rett person?

Hvis det blir brukt tester -hvilken type? Personlighets-, evne- eller IQ-test? Når i prosessen tar dere eventuelt dette i bruk, og hva bruker dere svarene til?

Hvis dere bruker intervju: Er det strukturert, delvis strukturert eller ustrukturert?

Kompetansebasert?

#### Avgjørelsen og tidsperspektiv

Tidsperspektiv: Hvor lang tid bruker dere på en rekrutteringsprosess? Med det menes tiden fra personen sier opp til ny person er ansatt.

Ansetter dere kandidater noen gang før tidsfristen har gått ut?

Lyser dere ut stillingen om dere har en kandidat klar på forhånd?