

# MASTEROPPGAVE

HR301S

Ida Tyldum

---

## Hvordan oppleves og brukes jobbanalyse av ledere i rekruttering og seleksjon?

*En fenomenologisk tilnærming på lederes bruk av jobbanalyse*

---

Dato: 13.11.2023

Totalt antall sider: 63

## **Forord**

Denne oppgaven markerer slutten på min mastergrad i Human Resource Management på Nord Universitet, som har vært både utfordrende og lærerik. Det er på sin plass å takke de involverte partene. Jeg vil først takke informantene som tok seg tid i en hektisk og travel arbeidshverdag til å stille opp på intervju. Jeg ønsker også å rette en stor takk til min veileder Robert Bye for veiledning og gode tilbakemeldinger. I tillegg ønsker jeg å rette en takk til min arbeidsgiver Fremogruppen som har tilrettelagt slik at det var mulig å gjennomføre studieløpet. Til slutt en stor takk til samboer, familie og venner for deres gode innspill og oppmuntrende ord. Det har betydd mye for meg. Tusen takk for den gode hjelpen!

Trondheim, 13.11.2023

Ida Tyldum

## **Sammendrag**

Arbeidslivet i dag kjennetegnes ved at det er høy konkurranse, høy endringstakt og økt globalisering. Rekruttering og personalplanlegging er et kritisk fagområde for enhver bedrift sin konkurranseevne. Likevel oppstår feilansettelser hos de fleste arbeidsgivere. Jobbanalyse er et verktøy som kan anvendes ved rekruttering, for å bidra til å ansette riktig person til riktig stilling. Ettersom jobbanalyse har blitt beskrevet som grunnmuren i en rekrutteringsprosess, vil denne masteroppgaven se på følgende problemstilling:

*Hvordan oppleves og brukes jobbanalyse av ledere i rekruttering og seleksjon?*

Oppgaven er en kvalitativ studie, med fenomenologisk tilnærming, som baserer seg på semistrukturerte intervjuer. De seks informantene kommer fra forskjellige bransjer, og innehar god erfaring fra rekrutteringsarbeid.

Denne studien viser at jobbanalysen blir opplevd som en trygghet i rekruttering, men hva man legger i en jobbanalyse varierer og blir tilpasset bedrift og bransje. En godt utført jobbanalyse kan bidra til å øke treffsikkerheten i en rekruttering, men den bidrar også til andre positive aspekter. Gjennom utarbeiding av jobbanalyse får ledere og ansatte anledning til å kommunisere og løfte blikket på hva bedriften eller avdelingen faktisk trenger. Det bidrar til å ta en fot i bakken og få en oversikt over hvilken kompetanse bedriften allerede besitter. Et annet viktig funn var hvordan jobbanalyse kan bidra til å redusere usaklig forskjellsbehandling.

Jobbanalyse er en god og viktig brikke i forbindelse med personalplanlegging og rekruttering, men det er langt fra det eneste som er viktig. Det er et ledd i en rekke av metoder som også må gjennomføres på en god måte.

Nøkkelord: Jobbanalyse, rekruttering, personalplanlegging

## Innhold

<b>1.0 Introduksjon</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn for problemstilling</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Oppgavens struktur</b> .....	<b>2</b>
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Tidligere forskning</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2 Personalplanlegging</b> .....	<b>4</b>
<b>2.3 Det prediktive perspektivet</b> .....	<b>6</b>
<b>2.4 Rekrutteringsprosess</b> .....	<b>6</b>
<b>2.5 Jobbanalysen</b> .....	<b>7</b>
2.5.1 Jobbanalysens innhold.....	9
2.5.2 Jobbanalysen - innhenting av informasjon.....	11
2.5.3 Jobbanalysen – kvalitetssikring.....	13
<b>2.6 Rekrutteringsprosess</b> .....	<b>14</b>
2.6.1 Rekrutteringsprosess – Stillingsutlysning .....	14
2.6.2 Rekrutteringsprosess – Søknadsadministrasjon .....	15
2.6.3 Rekrutteringsprosess – Intervju.....	15
2.6.4 Rekrutteringsprosess – Testverktøy .....	17
<b>2.7 Oppsummering av det teoretisk rammeverk</b> .....	<b>19</b>
<b>3.0 Metode</b> .....	<b>19</b>
<b>3.1 Kvalitativ forskningsmetode</b> .....	<b>20</b>
<b>3.2 Abduktiv metodetilnærming</b> .....	<b>21</b>
<b>3.3 Utvelgelse av intervjuobjekter</b> .....	<b>21</b>
<b>3.4 Intervju</b> .....	<b>23</b>
<b>3.5 Intervjuguide</b> .....	<b>24</b>
<b>3.6 Valg av analyse - fenomenologisk tilnærming</b> .....	<b>25</b>
<b>3.7 Reliabilitet</b> .....	<b>27</b>
<b>3.8 Validitet</b> .....	<b>27</b>
<b>3.9 Etske vurderinger og betraktninger</b> .....	<b>28</b>
<b>3.10 Oppsummering av forskningsmetode</b> .....	<b>28</b>
<b>4.0 Resultater og funn</b> .....	<b>29</b>
<b>4.1 Bruk av jobbanalyse og dens innhold</b> .....	<b>29</b>
<b>4.2 Forventningsavklaring</b> .....	<b>31</b>
4.2.1 Forventningsavklaring – Bakgrunn .....	31
4.2.2 Forventningsavklaring – Arbeidsoppgaver og ansvarsområder.....	33
<b>4.3 Ytre faktorer</b> .....	<b>34</b>
<b>4.4 Viktigheten med jobbanalyse</b> .....	<b>37</b>
<b>4.5 Oppsummering av resultater og funn</b> .....	<b>39</b>
<b>5.0 Diskusjon</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1 Jobbanalysen og dens innhold</b> .....	<b>40</b>
<b>5.2 Forventningsavklaring – krav til kvalifikasjoner og fremtidige arbeidsoppgaver</b> .....	<b>42</b>
<b>5.3 Ytre faktorer</b> .....	<b>44</b>
<b>5.4 Viktigheten av jobbanalyse</b> .....	<b>46</b>

5.5 Oppsummering av diskusjon .....	48
6.0 Konklusjon.....	48
6.1 Forslag til fremtidig forskning .....	50
7 Vedlegg .....	51
7.1 Vedlegg 1 - Referanser.....	51
7.2 Vedlegg 2 – SIKT: Vurdering av behandling av personopplysninger.....	53
7.3 Vedlegg 3 - Informasjonsskriv .....	54
7.4 Vedlegg 4 - Samtykkeerklæring.....	55
7.5 Vedlegg 5 - Intervjuguide .....	56
7.6 Vedlegg 6 – Utdrag av sitater fra informanter. ....	58
7.7 Vedlegg 7 - Eksempel på jobbanalyse.....	62

## 1.0 Introduksjon

Arbeidslivet i dag kjennetegnes ved at det er høy konkurranse, høy endringstakt og økt globalisering. Menneskene og deres kompetanse er organisasjoners viktigste ressurs. Ansettelse av dyktige medarbeidere blir dermed en stadig viktigere oppgave for ledere (Iversen O. I., 2021). Rekruttering og seleksjon står derfor helt sentralt i hvordan organisasjoner utvikler seg. For at en bedrift skal være konkurransedyktig, også i fremtiden, vil det være helt avgjørende at det er riktige medarbeidere som blir rekruttert og ansatt.

En gjennomsnittlig feilansettelse koster bedrifter ca. en halvannen årslønn (Skorstad, 2020). En artikkel fra Aftenposten (Sjøberg, 2013) viser at hele to av tre ledere har begått feilansettelser i løpet av sin karriere. En feilansettelse er når en arbeidstaker presterer dårligere enn antatt, ikke mestrer arbeidsoppgavene eller slutter i jobben tidlig (Ledernytt, 2019). Dette er noe som vil være en økonomisk påkjenning, og i tillegg noe som vil skape frustrasjon på arbeidsplassen. Likevel er det flere bedrifter og ledere som tar snarveier i rekrutteringsprosessene sine (Skorstad, 2020). *«Altfor ofte ser vi at ansettelsesprosesser igangsettes uten at man har klart for seg hva slags person som trengs»* (Skorstad, 2020, s. 38). Det er fort gjort å kopiere gamle stillingsannonser og lime de inn i dagens situasjon uten å vurdere de endringene som har skjedd internt og eksternt (Iversen O. I., 2021). Dette resulterer ofte i lite treffsikker rekrutteringsstrategi. Det er beslutningstakerne i bedriftene som står ansvarlige for eventuelle feilansettelser. Det finnes ingen forsikring mot feilansettelser, men det eksisterer flere tiltak og metoder som bidrar til at treffsikkerheten i rekruttering og seleksjon øker.

Det er bred enighet i forskning og akademisk litteratur om viktigheten av en grundig jobbanalyse. Iversen O. I. (2021, s. 62) beskriver det slik: *«Det er omfattende faglige holdepunkter for at grundig arbeid med stillings- og kravanalyse er en viktig grunnmur i rekrutteringsarbeid, blant annet fordi det bidrar til å strukturere prosessen og gjør det lettere for intervjueren å fokusere på forhold som er viktige for jobben»*. Det er med bakgrunn i dette at jeg ønsket å vite mer om hvordan ledere og bedrifter benytter jobbanalyse i sine rekruttering- og seleksjonsprosesser. Jeg er nysgjerrig på hvordan jobbanalyse i praksis blir anvendt og hvordan ledere eller rekrutteringsansvarlige oppfatter viktigheten av den. Jeg ønsker å innhente mest mulig kunnskap både teoretisk og praktisk, som jeg kan ta med meg

videre i arbeidslivet. Denne oppgaven vil utforske lederes og rekrutteringsansvarliges holdninger, meninger og erfaringer med jobbanalyse og rekruttering.

### ***1.1 Bakgrunn for problemstilling***

I faglitteraturen som omhandler rekruttering refereres det til jobbanalyse som et av de viktigste kriteriene til en vellykket rekrutteringsprosess (Lai, 2013, Skorstad, 2020, Iversen, 2021). Valg av annonsering og seleksjonsmetode bør baseres på funnene man har gjort i jobbanalysen. Målet med denne studien er å forstå hvordan ledere anser jobbanalysens rolle i rekruttering. Det vil derfor være en fenomenologisk tilnærming til materialet. Med dette som utgangspunkt har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

*Hvordan oppleves og brukes jobbanalyse av ledere i rekruttering og seleksjon?*

Problemstillingen bidrar til at jeg ønsker å utforske følgende forskningsspørsmål:

- 1. Bruker bedrifter jobbanalyse ved rekruttering i sin bedrift og hva inneholder den?*
- 2. Hvordan utarbeides jobbanalyse?*
- 3. Hvordan påvirker jobbanalyse rekrutteringsprosessen?*
- 4. På hvilken måte oppleves jobbanalyse som viktig for å finne rett kandidat til stillingen?*

Oppgaven baserer seg på kvalitativ metode gjennom intervjuer med seks ulike informanter. Gjennom semistrukturerte intervjuer med ledere som har rekruttering i sin stillingsbeskrivelse vil denne studien forsøke å finne ut hvordan de opplever jobbanalysens betydning i arbeidet med å ansette riktig kandidat.

### ***1.2 Oppgavens struktur***

Denne oppgaven er delt inn i 6 kapitler. *Kapittel 1* introduserer tema og problematikk rundt rekruttering. Kapitlet har også presentert problemstillingen og forskningsspørsmålene.

*Kapittel 2* redegjør det teoretiske rammeverket rundt rekruttering. Først ved å gjøre rede for hva en jobbanalyse er, og hva faglitteraturen sier om utforming og bruk av jobbanalyse.

Deretter beskrives de øvrige fasene i en rekrutterings- og seleksjonsprosess.

*Kapittel 3* beskriver bakgrunn for valg av kvalitativ metodikk. Jeg vil gjøre rede for utvelgelsesprosessen av informanter og hvordan disse ble rekruttert til studien. Deretter blir det beskrevet hvordan datainnsamlingsprosessen og analyseringen ble utført. Avslutningsvis i kapittelet vil jeg gjøre rede for etiske hensyn, samt oppgavens validitet og reliabilitet.

I *kapittel 4* vil jeg presentere resultatene fra datainnsamlingen, som har blitt delt i fire menings-kategorier: *Jobbanalyse og dens innhold, Forventningsavklaring, Ytre faktorer, Viktigheten av jobbanalyse.*

I *kapittel 5* vil jeg diskutere funnene i lys av det teoretiske rammeverket. Underveis i kapittel 5 kommer jeg til å drøfte problemstillingen «*Hvordan oppleves og brukes jobbanalyse av ledere i rekruttering og seleksjon?*» samt de fire forskningsspørsmålene i denne oppgaven.

Avslutningsvis i *kapittel 6* konkluderer jeg og forslår fremtidig forskning på temaet.

## **2.0 Teoretisk rammeverk**

Innholdet i dette kapittelet vil presentere teori knyttet til rekruttering og jobbanalyse som er relevant for problemstillingen i denne oppgaven. Dette kapittelet vil fremsette flere aspekter av rekruttering og seleksjon som teorien mener bidrar til at rekrutteringsprosesser blir mer treffsikre.

### **2.1 Tidligere forskning**

Det er skrevet flere fagbøker om temaet rekruttering, og jobbanalyse blir stadig påpekt som en av de viktigste faktorene for vellykket utvelgelse. Det er også tydelig at jobbanalysens betydning har fanget interessen til flere studenter da det er flere publiserte bacheloroppgaver og masteroppgaver som tar for seg jobbanalyse i sin problemstilling. Noe jeg opplevde som utfordrende med dette temaet, var mangel på tilgjengelige nordiske forskningsartikler. En av de få forskningsartiklene jeg fant var Abraham (2022) som beskrev hvordan den Norske Politi Høyskolen innså at de hadde behov for en felles forståelse av kvalifikasjonskravene de satte til sine studenter og fremtidige politioffiserer. I 2011 begynte de da prosessen med en jobbanalyse for å validere kvalifikasjonskravene. Gjennom intervjuer med nåværende ansatte i politiet fant de frem til nye kompetanseområder som skapte et nytt rammeverk for å bedre



forstå potensiale og kompetansen studenter trengte for å fullføre studiet og bli gode politiansatte. Dette medførte bedre og mer rettferdig utvelgelsesprosess.

En annen forskningsartikkel fra Pakistan tok for seg sammenhengen mellom jobbanalyse og organisasjonens jobbyttelse. De identifiserte en mangel på forskning angående ikke-vestlige HR-praksiser slik som makrostrategiske (organisatoriske) perspektiver. De hadde en spørreundersøkelse til 568 medarbeidere i seks forskjellige bransjer. I deres studie fant de en positiv sammenheng mellom bruken av jobbanalyse for å identifisere kompetansebehov og de ansattes og bedriftens jobbyttelse (Safdar, Waheed, & Rafiq, 2010). Et annet funn i denne artikkelen var at det i tillegg ble avdekket korrelasjon mellom bruk av jobbanalyse og jobbtidfredshet. De argumenterer at jevnlig bruk av jobbanalyse ikke bare bidrar til å bedre de ansattes jobbyttelse, men er et generelt konkurransefortrinn for organisasjonen som helhet. Videre i dette kapittelet blir jobbanalyse som et rekrutteringsverktøy og de forskjellige fasene i en rekrutterings- og seleksjonsprosess presentert.

## ***2.2 Personalplanlegging***

Ansattes kompetanse er bedriftens viktigste ressurs, og er en avgjørende faktor når det kommer til konkurransedyktighet (Fredriksen & Sørebo, 2013). Personalplanlegging handler om å ha tilstrekkelig med ansatte som besitter rett kompetanse nå, men også i fremtiden (Nordhaug, 2004). Personalplanlegging handler om å ha de rette personene til rett tid. Dette virker nokså enkelt, men kan være en stor utfordring i forskjellige bransjer. En av de viktigste jobbene man gjør i forbindelse med personalplanlegging er hvordan man kjører rekrutteringsprosessene sine.

Rekruttering og seleksjon er begreper som ofte blir brukt om hverandre. Selv om det er relaterte begreper, er det fordelaktig å skille mellom de to. Rekruttering handler om å ha kvalifiserte kandidater til stillingene som må fylles. På den andre siden handler seleksjon og utvelgelse om å velge de metodene som predikerer jobbprestasjon og derfor kan bidra til å selektere best mulig kandidat for jobben (Grimsø, 2004).

De siste årene har man sett at etterspørselen etter arbeidskraft har overgått tilbudet. Det er ingen tvil om at i de siste årene har det vært jobbsøkers marked. 2021 var et rekordår for stillingsutlysninger på plattformen Finn.no (Finn, 2022). Også i 2023 har det vært flere

bedrifter som ser etter nye ansatte enn det er kandidater som søker nye jobber. HR-Norge bekrefter dette gjennom en undersøkelse de har gjennomført. «*Undersøkelsen fra HR Norge viser at ni av ti virksomheter mener at kampen om kompetanse har økt og syv av ti mener at det har blitt vanskeligere å holde på den kompetansen de har*» (HR-Norge, 2023). I tillegg er det forskjeller på bransjer og lokasjoner. Det er enkelte bransjer som opplever store mangler på tilgjengelig kompetanse og flere steder i landet som sliter med å tiltrekke seg tilstrekkelig arbeidskraft. HR-Norge argumenterer at gode rekrutteringsprosesser er viktigere nå som vi har et presset arbeidsmarked (HR-Norge, 2023). Det er tydelig at det er et økende press for å identifisere og rekruttere de rette kandidatene for bedriften.

På grunn av lav arbeidsledighet over lengre tid ser vi nå at arbeidsmarkedet er preget av at bedrifter kjemper om kompetanse (Revfem, 2022). Antall søkere til stillingsannonse har gått ned og derfor er en god rekrutteringsprosess viktig (Gundersen, 2022). Det er tidligere i denne oppgaven forklart hva en feilansettelse er og hvor mye det koster økonomisk og i påkjenning på arbeidsmiljøet. Det er like viktig å kunne identifisere en god ansettelse, og kjenne igjen både den gode medarbeideren og den destruktive medarbeideren. **Den gode medarbeideren** er ikke kun en kandidat som er kapabel til å utføre jobbens arbeidsoppgaver, men en person som går godt overens med kolleger og ledere, er lojal til bedriften, hjelpsom og motivert for å gjøre en ekstra innsats (Hübertz Haaland, 2019). Haaland skriver videre at den gode medarbeideren er noen som har tilfredsstillende prestasjoner, er en god medborger og noen som ikke er kontraproduktiv. En god medarbeider må ha både kapasitet, vilje og mulighet til å utføre sine arbeidsoppgaver. Å være en god medborger betyr å være en medarbeider som hjelper sine kolleger, innordner seg etter bedriftens strukturer og prosedyrer og bidrar generelt til et godt arbeidsmiljø. Likevel ønsker jeg å argumentere for at det er flere av disse kvalitetene som kan være positive å motsette seg. Dersom bedriften har lite hensiktsmessige prosedyrer eller inkompetente ledere, vil en god medarbeider ytre sine bekymringer. Dette er noe som kan bli sett på som å spre negativitet, men er noe som har til hensikt å bedre arbeidsplassen.

Å være kontraproduktiv er frivillig adferd hvor man ikke innretter seg etter bedriftens produktive normer. Eksempler kan være høyt fravær, overse rutiner, misbruke bedriftens ressurser, skape konflikt og trakassere (Hübertz Haaland, 2019). Å være kontraproduktiv er egenskaper som kjennetegner den destruktive medarbeideren. **Den destruktive medarbeideren** er en kontraproduktiv ansatt som utfører utilstrekkelig jobbytelse, enten i

form av å undergrave arbeidsoppgavene eller bedriftens målsettinger. Det kan også være å redusere trivsel og motivasjonen blant de ansatte gjennom å spre negativitet eller mobbing. Dårlig oppførsel i møte med kunder eller klienter vil også være tegn på destruktiv adferd (Einarsen & Skogstad, 2016).

Jeg vil argumentere for at det å skille ansatte i to grupper, en god og en dårlig, er en forenkling. For det første drar man på jobb med hele sin personlighet. Det er menneskelig å ha gode og dårlige perioder, og dette påvirker hvordan vi utspiller oss igjennom arbeidslivet. I tillegg kan man sette spørsmålsteget til hvem det er som skal bestemme hvem som er den gode medarbeider og hvem som er den destruktive. Det er ledere som sitter med styringsretten og de som bestemmer driften. Likevel er det ikke gitt at ledere, kolleger eller kunder er enige om hvem som kan kalles god eller dårlig.

### ***2.3 Det prediktive perspektivet***

I rekrutterings- og ansettelsesfeltet er det i all hovedsak et perspektiv som dominerer, i motsetning til mange andre fagområder. Hübertz Haaland (2019, s. 66) beskriver det prediktive perspektivet slik: «*Arbeidsgiver skal bruke en jobbanalyse og anerkjente og validerte måleinstrumenter som kan forutsi framtidige prestasjoner til å velge blant kandidatene, og kvalitetssikre sin utvelgelse gjennom jevnlig valideringer av seleksjonsverktøyene*». Dette perspektivet følger flere diskuterte forutsetninger. Ansettelse er kun arbeidsgivers valg. Eventuelle feilansettelser er med bakgrunn i seleksjonsmetodene. Arbeidsplasser og stillinger er noe som er stabilt og kan enkelt defineres (Hübertz Haaland, 2019). Gjennom hele denne masteroppgaven skal det vises til hvorfor det prediktive perspektivet har flere faktorer som potensielt ikke passer godt inn i det moderne samfunn og arbeidsliv.

### ***2.4 Rekrutteringsprosess***

Iversen (2021) deler rekrutteringsprosessen inn i syv faser. Først er det å **tiltrekke** seg kompetent arbeidskraft. At bedriften og organisasjon fremstår som attraktiv og seriøs er viktig for å få tilstrekkelig med kandidattilfang. Dette er ikke en jobb som kun gjøres i forbindelse med rekruttering, men en helhetlig organisasjonsstrategi. Deretter er det å gjennomføre det jeg velger å kalle en **jobbanalyse**. Dette kan også kalles en stillingsanalyse eller behovsanalyse. Neste fase er å **sikre kandidattilfang** gjennom tydelige og godt formulerte annonser som

publiseres på nøye utvalgte medier. Valg av media kan være kritisk for å treffe riktig målgruppe. Etter endt frist må alle søkere til stillingen **administreres**, før man går i gang med valgt **seleksjonsmetode**. Når man har riktig kandidat til stillingen, må vedkommende **ansettes** og **integreres** i bedriften. Videre i dette kapittelet skal jeg presentere det teoretiske rammeverket rundt denne rekrutteringsprosessen, med fokus på jobbanalyse. Det vil ikke bli lagt særlig vekt på det å tiltrekke seg kandidater, da dette er et annet fagområde. *«Kort sagt kan man si at rekruttering dreier seg om å ha rett kompetanse til rett tid. Selve prosessen går gjennom flere faser. Gode rekrutteringer forutsetter at alle faser i prosessen utføres på en kompetent måte»* (Iversen O. I., 2021, s. 14).

## **2.5 Jobbanalysen**

Selve grunnmuren for enhver rekrutteringsprosess skal baseres på jobbanalysen (Skorstad, 2020). Før en eventuell rekrutteringsprosess kan ta plass, bør det ligge til grunn en omfattende analyse av arbeidsplassen og stillingen (Kapur, 2021). Jobbanalyse, også kalt behovsanalyse, stillings- og kravsanalyse, arbeidsrolleanalyse eller arbeidsanalyse, forteller oss hvilke arbeidsoppgaver kandidaten skal jobbe med. Den forteller også hvilke mål som skal settes, og hvilke evner og ferdigheter som kreves for å lykkes i stillingen (Iversen O. I., 2021).

Jobbanalyse har forskjellige navn og teorien viser til ulike definisjoner av hva en jobbanalyse er. Denne oppgaven vil bruke denne enkle og generelle definisjonen på jobbanalyse: *«Job analysis refers to a broad array of activities designed to discover and document the essential nature of work»* (Breaugh, 2017, s. 12). Hensikten med en slik analyse er ikke kun knyttet til rekruttering av nye medarbeidere, men vil også være nyttig i andre sammenhenger.

Jobbanalyse viser seg også verdifull innenfor personalplanlegging, strategiplanlegging, lønnsvurderinger, organisasjons- utvikling og utforming (Grimso, 2004). Det neste avsnittet skal forklare hva en jobbanalyse er, hva den bør inneholde og hvordan den kan utarbeides.

Jobbanalyse er sjeldent et ferdig produkt som kan brukes flere ganger. Den vil variere avhengig av hvilken stilling som skal fylles, enten det er noen som skal erstattes eller om det er en nyopprettet stilling. Skal man rekruttere for å erstatte en medarbeider som har gjort en god jobb ønsker man å identifisere de faktorene som gjorde medarbeideren effektiv. Dette gjør man for å kunne identifisere kompetanser og egenskaper som man ønsker å erstatte (Lai, 2013). Jobbanalysen må også utvikles og oppdateres ettersom organisasjonen og stillingen

endres. Gjør man ikke dette er det en risiko for at man overser viktige komponenter som vil være viktige for stillingen. En jobbanalyse kan også komme frem til at det ikke er behov for en ny ansettelse, fordi arbeidsoppgavene kan deles på andre eller oppgavene ikke lenger er nødvendige (Iversen O. I., 2021). Dette er et viktig punkt i HR-Norge (2023) sin artikkel. Det er godt mulig at enten kompetansen allerede finnes innad i ansattgruppen eller at det lønner seg å investere i kompetanseheving blant nåværende ansatte.

En annen viktig ting som en jobbanalyse bidrar til er refleksjoner rundt stillingen og arbeidsplassen (Skorstad, 2020). Hvilke mål skal bedriften og arbeidstakeren ha, nå og i fremtiden? Hva skal arbeidsoppgavene være? Hvordan blir arbeidshverdagen? Hvilken kompetanse trenger bedriften? Hvor mye ansvar og makt skal medarbeideren inneha? Hva skal til for at ny person passer inn i arbeidsmiljøet? Hvilken type personlighet trenger arbeidsplassen? Dette er spørsmål som vil dukke opp under utarbeidelse av en jobbanalyse. Ved å tilegne seg ny informasjon om hvordan bedriften opererer på, kan det være med å bidra til selvrefleksjon som igjen kan bidra til omorganisering av oppgaver og roller, og videreutvikling av organisasjonen.

Effektivisering er ofte viktig i bedrifter og utarbeidelse av jobbanalyser kan være en god bidragsyter til dette (Iversen O. I., 2021). Jobbanalyse er med andre ord et fint verktøy til å reflektere over egen bedrift og eget miljø. En slik selvrefleksjon vil bidra til en ærligere og mer korrekt stillingsutlysning. Det er da mindre sjanse for at inntrykket kandidatene har av organisasjonen er feil.

Kuvaas og Dysvik (2020) beskriver at inntrykket kandidaten har og realiteten på arbeidsplassen er som en psykologisk kontrakt. Forskning viser at brudd på en slik psykologisk kontrakt resulterer i høyere turnover, mindre jobbtilfredshet og lavere arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2020). Brudd på en slik kontrakt vil oppleves som sterkt demotiverende og kan være bakgrunnen for at ansatte velger å avslutte arbeidsforholdet prematurt (Egerdal, 2017).

Faglitteraturen brukt i denne oppgaven fremstiller jobbanalyse som et verktøy som bidrar positivt, også utover rekruttering. Den bistår rekrutterere til å sette søkelys på det som faktisk er betydningsfullt (Skorstad, 2020). Når vi vet hvilke ferdigheter som er viktig for rollen, kaster man ikke bort tiden på å teste eller evaluere ikke-viktige evner. Derfor kan man også argumentere for at jobbanalysen kan være tidsbesparende. I tillegg kan en grundig

jobbanalyse bidra til å redusere diskriminering. «*Dette reduserer risikoen for usaklig forskjellsbehandling og legger grunnlag for en god beslutningsprosess*» (Skorstad, 2020: 42).

Spørsmålet blir da hvorfor noen velger å ikke bruke jobbanalyse i sin rekrutteringsarbeid? Som tidligere sitert starter ansettelsesprosesser ofte uten at man har klart for seg hva slags person som trengs (Skorstad, 2020). Uvitenhet om jobbanalysens betydning kan være en mulig årsak eller det kan eksistere en misoppfatning om at det er en tidkrevende eller kostbar prosess (Abraham, 2022). Det kan også være at man er godt inneforstått med hva jobbanalyse er og hvordan man bruker den, men synes den er unødvendig og derfor velger å ikke bruke det i rekrutteringsprosesser. Dette er det første punktet som motsetter seg det prediktive perspektivet, som påpeker at all rekruttering skal baseres på jobbanalysen. Det er tenkelig at erfarne rekrutterere stoler mer på egen magefølelse enn teori som understøtter bruk av jobbanalyse. På den andre siden er det verdt å nevne at noen av de største organisasjonene og bedriftene bruker store pengesummer på gjennomføre jobbanalyser, flere millioner kroner årlig (Safdar, Waheed, & Rafiq, 2010).

### **2.5.1 Jobbanalysens innhold**

Einarsen og Skogstad (2016) deler jobbanalysen inn i to nivåer; global analyse og lokal analyse. Global analyse eller bemanningsanalyse tar for seg et overordnet blikk på organisasjonen, dens mål og fremtidige behov. Man forsøker å spå hvilke fremtidige endringer og utfordringer som vil påvirke bedriftens bemanningsbehov. Bakgrunnen for en global jobbanalyse er å holde fokus på fremtidsrettet rekruttering (Einarsen & Skogstad, 2016). I tillegg til personalsplanlegging er det også andre punkter som er viktig å få med i jobbanalysen på et globalt nivå. **Organisasjonens overordnede mål og strategier** er hovedkomponentene som den globale jobbanalysen bør inneholde (Lai, 2013). Det kan også være nyttig å ta med markedsforholdene, både i den spesifikke bransjen og det generelle jobbmarkedet.

Den lokale jobbanalysen er mer rolle- og oppgaveorientert. En jobbanalyse (eller stillings- og kravbeskrivelse) må inneholde det grunnleggende til stillingen. Komponenter som bør være med er **stillingstittel**, hvilken **avdeling** (gitt det er en større bedrift), hvem er nærmeste **overordnede** og hvem er eventuelt **underordnede**. Sistnevnte bør også spesifisere hvor mange underordnede, samt vekstambisjonene til avdelingen. Deretter skal man spesifisere

**formålet** til stillingen. Hvilke mål er det stillingsinnehaveren skal oppnå? Kvantifisering av måloppnåelsen i stillingen er kun være relevant dersom stillingen er av en slik art.

**Arbeidsoppgaver** skal man også få med i en jobbanalyse. Her fokuserer man på de viktigste arbeidsoppgavene, da det ikke er nødvendig å få med alt som måtte dukke opp av mindre hverdagslige utfordringer (Iversen, 2021). Det er også viktig å avklare hvor mye av arbeidstiden som er tiltenkt de forskjellige oppgavene.

Neste del av jobbanalyse er **ansvarsområdene**. Om det er faglig-, personal- eller resultatansvar knyttet til stillingen er det viktig å få det med. Det er også viktig å gjøre seg noen tanker om arbeidstakeren skal besitte samme ansvarsområde i lang tid eller om det er tiltenkt en rolleutvikling (Lai, 2013). I tillegg bør det stå litt om hvordan **arbeidsmiljøet** i bedriften eller avdelingen er. Her kan det være greit å reflektere over hvordan staben kommuniserer, sosiale forventninger og tempo. Det er også viktig å skille mellom ytre og indre miljø (Iversen O. I., 2021). Indre miljø er arbeidsmiljøet i bedriften, mens ytre miljø kan være kundene til bedriften, lokalmiljøet og klima på arbeidsstedet. Til slutt er det viktig å få med hvilke krav og forventninger det skal stilles til kandidaten som starter.

Det er også vanlig å ta med **kompetansekrav** i jobbanalyse. Begrepet kompetanse er sammensatt og har kan ha flere definisjoner. Denne oppgaven velger å bruke Linda Lai (2013, s: 46) sin definisjon: «*Kompetanse er de samtlige kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål*». Kompetanse kan øke eller begrense en persons arbeidsytelse. Man bør få med hvilken formell **utdanning** som er nødvendig for å kunne besitte stillingen (Iversen O. I., 2021). I tillegg bør man også få med hvilken uformell kompetanse man ønsker at kandidaten skal ha. Uformell kompetanse er kompetanse man har utviklet utenfor utdanning eller kurs, gjerne gjennom **arbeidserfaring** (Lai, 2013).

Personlighet og sosialkompetanse er også viktige faktorer som en jobbanalyse kan inneholde. Det kan for eksempel være **personlige egenskaper** som er viktige for å lykkes i rollen. Dette skal ikke være en lang liste over urealistiske krav, men bør inneholde maksimalt tre eller fire relevante egenskaper. I tillegg kan man beskrive **andre krav** som kan være hensiktsmessig for stillingen. Dette kan for eksempel være krav til språkferdigheter, førerkort, vandel eller spesifikke kurs. Det er hensiktsmessig å skille mellom krav til hva kandidaten må ha og ønskede kvalifikasjoner som kandidater gjerne har.

For å illustrere hvordan en jobbanalyse kan se ut, har jeg lagt ved Direktoratet for Forvaltning og Økonomistyring sin jobbanalyse-mal nederst i denne oppgaven (DFØ, 2023). Se vedlegg 7.

### ***2.5.2 Jobbanalysen - innhenting av informasjon***

Det er forskjellige metoder knyttet til innhenting av informasjon til jobbanalyse. Med unntak av nyopprettede stillinger, vil det finnes **eksisterende stillingsinformasjon**. Dette kan være gjennom tidligere jobbanalyser eller annonsetekster. Dokumentasjon som arbeidsbeskrivelser, organisasjonskart, og tilhørende regler og prosedyrer, bør også periodisk revideres for å sikre at jobbanalysen reflekterer den nåværende situasjonen.

En noe mer tidkrevende metode kan være å **intervjue** ansatte i den aktuelle bedriften enten enkeltvis eller i grupper (Skorstad, 2020). Ansatte sitter på god kunnskap om arbeidsmetode, miljø og struktur om bedriften. Intervjuet kan være strukturert med fastsatte spørsmål eller ta form som en mer åpen, uformell samtale. Ansatte vil kunne fortelle et helhetlig bilde av hvordan det er å jobbe i bedriften. På den andre siden har erfaring vist at intervjuobjektene forteller ofte mer om det spesielle og atypiske i stedet for det rutinepreget hverdagslige (Skorstad, 2020).

Om arbeidsprosessene er observerbare er det mulig å se **opptak** av arbeidstakere som utfører jobben (Skorstad, 2020). Da vil man få en god innsikt i hvordan en reel arbeidshverdag ser ut. På den andre siden er det flere etiske hensyn man må bemerke seg ved opptak eller observasjon. Arbeidsgiver har kun rett til overvåking av arbeidsplassen dersom det for å avdekke straffbare handlinger eller for å verne om liv (Datatilsynet, 2023). Derfor er det nødvendig at arbeidstakerne som blir observert er innforstått med at de blir observert og hva hensikten bak opptaket er. Problemet da kan være Hawthorne-effekten. Hawthorne-effekten handler om at adferden til de som blir overvåket kan bli justert, enten med hensikt eller ikke, når de klar over at de blir observert (Skorstad, 2020). Spørsmålet blir da om det er hensiktsmessig eller etisk forsvarlig at arbeidsgiver skal kunne ta opptak av ansatte på arbeidsplassen i forbindelse med jobbanalyse.

Er det ønskelig med rike mengder med informasjon kan **spørreskjema** benyttes (Skorstad,



2020). Denne metoden er tidseffektiv, og man har mulighet til å nå ut til mange i organisasjonen. Det er dog ikke muligheter for å stille oppfølgingsspørsmål eller få konkret dybdeinformasjon (Iversen O. I., 2021).

Man kan også ta i bruk **situasjonskartlegging**, også kalt **critical incident technique**. Der blir spesielle historier eller spesifikke situasjoner fortalt av noen som har god kjennskap til stillingen og arbeidsplassen. Informantene skal fortelle om situasjoner hvor utfallet enten ble godt eller dårlig, hvordan situasjonen ble håndtert og hva resultatet ble (Skorstad, 2020). Tanken bak en situasjonskartlegging er å identifisere adferden til dyktige arbeidstakere i gitte situasjoner, og derfra kunne beskrive egenskaper eller kompetanse som er ønsket i stillingen (Iversen O. I., 2021).

En annen metode er **adferds-kartlegging** eller **repertory grid technique**. Dette er en metode som brukes for å identifisere fremragende arbeidstakere, og indentifisere hva som skiller de fra de svakere medarbeiderne. Ved å analysere adferden til medarbeidere skal man, basert på denne metoden, kunne dele de inn i tre kategorier; utmerket, gjennomsnittlig og svak. Her er gjerne ledere brukt som informanter, fordi de står i posisjon til å sammenligne sine ansatte. De blir spurt om å beskrive likheter og ulikheter blant et utvalg av sine ansatte (Skorstad, 2020). *«På denne måten kan man indentifisere kompetanser som kan benyttes både til å luke ut uegnede kandidater og til å indentifisere de som har størst sjanse for å lykkes i jobben»* (Iversen, 2021, s: 71). Denne metoden setter stor tro på ledernes rasjonelle og objektive tilnærming. Det stilles mange og høye krav til god ledelse, både i form av personlighetstrekk og ferdigheter (Thorsvik, 2022).

Thorsvik (2022) presenterer ulike myter om ledelse. Det viser seg at ledere ikke nødvendigvis verken planlegger systematisk eller reflekterer nøye over informasjon før de fatter strategiske valg. Det finnes ledere som ikke innehar de personlighetstrekkene eller ferdighetene som trengs for å utøve god ledelse og som mest sannsynlig ikke evner å se sine egne svakheter som leder. Derfor kan det være problematisk å la lite egnede ledere være den avgjørende faktoren for å identifisere både fremragende og svake medarbeidere. Derfor vil jeg argumentere at det kan være klokt å involvere flere personer i denne metoden, både ledere og ansatte.

### **2.5.3 Jobbanalysen – kvalitetssikring**

Validitet i en jobbanalyse refererer til graden av nøyaktighet og relevans for det formålet den er ment for. Det er viktig å sørge for at jobbanalysen gir en korrekt representasjon av jobben. Dette inkluderer oppgaver, ansvar, krav til ferdigheter og kompetanse, arbeidsforhold og andre relevante aspekter. Validiteten av en jobbanalyse påvirkes av mange faktorer. Disse inkluderer blant annet hvem som gir informasjon, metode for innsamling av informasjon og nøyaktigheten og relevansen av den informasjonen som samles inn. En jobbanalyse med høy validitet kan gi et solid grunnlag for beslutningstaking og planlegging, mens en jobbanalyse med lav validitet kan føre til feilaktige beslutninger og misforståelser. Om det oppstår en feilansettelse kan det være lurt å se på jobbanalysen for å undersøke om det er noen faktorer som er misforstått. En annen mulig framgangsmåte for å validere egen jobbanalyse kan være en oppfølgingssamtale med en nylig rekruttert medarbeider. Da vil man kunne få inntrykk av om medarbeideren opplever at stillingen stod til de forventningene som rekrutteringsprosessen ga.

Med et arbeidsmarked som endrer seg raskt blir det vanskelig å kunne sikre en langvarig validitet ved jobbanalysen. Dette gjelder spesielt dersom det er en lederstilling man skal rekruttere til. Hennestad & Revang (2017) forklarer at ledere jobber kontinuerlig med organisasjonsendring hvor man må balansere drift og utvikling. Dette er et punkt som motstrider det prediktive perspektivet innen rekruttering.

Ideelt sett skal man bruke mer enn en metode for å innhente informasjon om stillingen i forbindelse med utarbeidelse av jobbanalyse (Skorstad, 2020). Som nevnt vil kun det å se på eldre stillingsinstrukser muligens skape en gal oppfatning av stillingen i dag. Derfor anbefales det i tillegg å gjennomføre samtaler med enkeltpersoner som skal jobbe med medarbeideren, for å høre hva de mener er viktige egenskaper. Jobben som legges ned i forbindelse med jobbanalysen argumenterer Skorstad (2020) er avgjørende for hvilke seleksjonsmetoder man bør ta i bruk i rekrutteringsprosessen.

Det er nå beskrevet hva jobbanalysen bør inneholde for å være komplett. Med bakgrunn i det prediktive perspektivet er det jobbanalysen som skal legge grunnlaget for videre prosess. Det er visse temaer i jobbanalysen som i realiteten vil være gjetting når det kommer til å spå bedriftens fremtidige behov. Jeg vil argumentere at jobbanalysens innhold er basert på dagens situasjon og det kan være vanskelig, om ikke umulig, å forutsi alle fremtidige utfordringer og

muligheter. Det kan oppstå lovendringer som gjør at bedriften må omstille seg, endringer i markedet som påvirker kunderelasjoner eller pandemier som resulterer i at ansatte må jobbe på hjemmekontor i lengre perioder. Disse er faktorer som er vanskelig å forutse, så derfor er omstillingsevne og åpenhet for endringer faktorer som jeg anser som like primære i det moderne arbeidsliv. Videre skal jeg redegjøre for resterende faser i rekrutteringsprosessen.

## **2.6 Rekrutteringsprosess**

Valg av seleksjonsmetode bør baseres på grunnlaget av jobbanalysen og den informasjonen man har innhentet i den forbindelse. Når man har gjennomført en analyse av stillingen, er man i mye større grad i stand til å identifisere egenskaper og kompetanse som den ansatte må inneha, og dermed i større grad rustet til å kunne utpeke riktig kandidat til stillingen (Kapur, 2021).

### **2.6.1 Rekrutteringsprosess – Stillingsutlysning**

Etter man har utarbeidet en jobbanalyse er det vanlig å legge ut en **jobbannonse** for å sikre kandidattilfang. En stillingsannonse bør inneholde stillingstittel, bedriftspresentasjon, arbeidsoppgaver, ansvarsområder, krav og ønsker til søkerens erfaring og kunnskap, jobb-betingelser og søknadsfrist (Grimsø, 2004). Annonsen kan publiseres internt i bedriften, fagmagasiner, aviser, sosiale media og internettbaserte markeds plasser slik som Finn eller NAV. «*I det forrige århundre var avis- og tidsskriftannonsering den mest dominerende metoden for utlysning av stillinger*» (Grimsø, 2004, s. 81). Det er tydelig at reklame og annonsemarkedet har i stor grad endret seg. Ved å bruke betalt reklamering i aviser og sosiale media fanger man opp kandidater som ikke nødvendigvis er på aktivt jobbsøk.

Det stilles også krav til god utforming av jobbannonsen. Det er viktig at de som leser jobbannonsen blir kjent med bedriften og stillingen. «*Annonser som beskriver virksomhetens kultur og verdier, de viktigste arbeidsoppgavene i stillingen og er tydelige på krav som stilles til utdanning og erfaring, ser ut til å tiltrekke seg flere relevante søkere sammenlignet med mer generelle annonser* (Ganesan, Suresh & Esther, 2018)» (Iversen, 2021: 76). Den skal vekke interesse hos kandidater, men ikke overdrive. Valg av ord, krav og bilder vil påvirke kandidattilfanget. Undersøkelser viser at annonser som bruker maskuline ord tiltrekker flere mannlige søkere og motsatt, feminine ord tiltrekker seg kvinnelige søkere (Iversen O. I., 2021). Utformingen av annonsen påvirker altså hvem det er som søker på stillingen, og

hvordan bedriften fremstilles til andre som leser eller «kommer over» annonsen (Grimsø, 2004). Søkeradministrasjon starter så fort annonsen er utlyst. Alle som søkere bør få tilbakemelding at søknaden er mottatt og en kort beskrivelse av prosessen videre.

I tilfeller der man ikke mottar nok kvalifiserte søkere gjennom annonseringsperioden kan man gjøre aktivt kandidatsøk eller headhunting. Det er når noen internt i bedriften jobber med å finne egnede kandidater eller så kan man benytte seg av ekstern rekrutteringsbistand. Rekrutteringsbyråer har gjerne oversikt over arbeidsmarkedet, et stort nettverk og har mulighet til å søke etter og lansere kandidater de mener en god match for bedriften (Iversen O. I., 2021). Headhunting blir beskrevet som «*en systematisk planlagt og gjennomført prosess for å finne frem til- og vinne interesse hos- spesielt egnede personer til en stilling som skal besettes*» (Grimsø, 2004, s. 102). Headhunting dreier seg ofte om å finne passende kandidater som ikke i utgangspunktet er på aktivt jobbsøk og deretter 'vinne de over' for å vekke interessen deres for stillingen og bedriften.

### **2.6.2 Rekrutteringsprosess – Søknadsadministrasjon**

Etter endt søknadsfrist sitter man forhåpentligvis igjen med flere kvalifiserte kandidater. Gjennomgang av **CV'er og søknader** er første fase i seleksjonsprosessen og man bør systematisk gå gjennom hver enkelt. Derfra bør det være relativt rask framgang i prosessen og god oppfølging av alle aktuelle kandidater for å hindre at kvalifiserte søkere trekker seg (Iversen O. I., 2021). Ordinært sorterer man søkerne i tre forskjellige bunker; aktuell, ikke aktuell og i tvil. Førstegangssorteringen baseres på faglig kunnskap og erfaring som er i tråd med de kvalifikasjonskravene og ønsket kvalifikasjoner som man utarbeidet i jobbanalysen.

### **2.6.3 Rekrutteringsprosess – Intervju**

En av de aller mest bruke utvelgelsesmetodene er **intervju**. De aller fleste av oss har vært i en intervjusetting i forbindelse med de jobbene vi har hatt eller har i dag. Forskning viser at det typiske jobbintervjuet som de fleste er kjent med, kan være en dårlig indikator på hvor godt en kandidat vil gjøre det i stillingen (Skorstad, 2020). Skorstad (2020) utdyper at det er flere risikomomenter med et typisk jobbintervju. Faktorer som for eksempel magesfølelse, intuisjon, likhetseffekter, den fundamentale attribusjonsfeilen og glorieeffekten utgjør risikomomenter på hver sin måte. Mennesker, også de som jobber med rekruttering, har ofte en overdreven tro på egen menneskekunnskap. Det er vanlig at vi vurderer samme kandidat, informasjon og

inntrykk ulikt. Vurderingen av ord og adferd er avhengig av øynene som ser, og det er en risiko at ledere vektlegger samme informasjon ulikt. Disse faktorene kan bidra til å gjøre intervju til en lite prediktiv seleksjonsmetode.

Det kan også være et problem at ledere varierer i stor grad hvordan intervjuene utføres. Det kan enten være en kort, uformell prat eller et lengre, mer krevende intervju med tekniske spørsmål. På den andre siden argumenterer Iversen (2021) at dersom man utøver et intervju på den korrekte måten, er det en mye mer pålitelig metode enn tidligere antatt. Dersom man går fra et åpent, ustrukturert intervju til et strukturert intervju så dobler man sjansen for å velge riktig kandidat (Skorstad, 2020). Det er nødvendig med veletablerte intervjuguider og standardiserte skåringsprosedyrer for å gjøre intervjuet til et godt vurderingsgrunnlag.

Det er flere forberedelser fra arbeidsgivers side som må ligge til grunn for å få et godt gjennomført jobbintervju. En viktig fase i intervjudelen er å forberede gode spørsmål slik at man får **strukturert intervjuet**. Jobbanalysen ligger til grunn for de kompetansene og egenskapene man er på utkikk etter, og er derfor utgangspunktet for de spørsmålene som blir utviklet til intervjuguiden. Selv om man strukturerer intervjuet må det være rom for en god dialog, derfor kan det være greit at intervjuguiden inneholder åpne spørsmål med oppfølgingsspørsmål i stikkordsform. Da er man mer sikker at man får ut den informasjonen man er på leting etter, samtidig som det er en samtaleform som flyter bra. Som intervjuer er det viktig å skape en god atmosfære uten forstyrrelser. Det er viktig å ta notater under intervjuet for huske det alle kandidatene har sagt. Uten notater er nærmest umulig å vurdere kandidatene korrekt (Skorstad, 2020). Flere bedrifter velger å kjøre to intervjurunder, der første runde setter søkelys på personlige egenskaper og et andre intervju som fokuserer mer på kandidatens kompetanse.

Fordelen med et intervju er at det er en plattform for å bygge relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, og det er i tillegg en fin mulighet til å profilere bedriften (Skorstad, 2020). Et arbeidsforhold går begge veier, og intervju er en fin mulighet for ikke bare å finne ut om kandidaten er rett for bedriften, men også om bedriften er rett valg for kandidaten (Hübertz Haaland, 2019). Å anerkjenne rekruttering og ansettelse som i like stor grad en kandidats prosess, peker igjen i motsatt retning av det prediktive perspektivet. Det prediktive perspektivet oppfatter i stor grad ansettelse som utelukkende arbeidsgivers valg. For at intervju skal være en god utvelgelsesmetode bør det i alle fall være delvis strukturert. Ved

hjelp av jobbanalysen i bunn, er det mulig å utarbeide intervjuguider og skåringsprosedyrer, som bidrar til å øke sjansen for å velge rett kandidat til jobben.

#### **2.6.4 Rekrutteringsprosess – Testverktøy**

En annen seleksjonsmetode som det er økende bruk av, er **psykologiske tester**. En psykologisk test er et måleinstrument som forsøker å kvantifisere tanker, evner og følelser som former våre handlinger (Hübertz Haaland, 2019). **Personlighetstester** har som mål å forutsi den konsistente adferden og reaksjonsmønstrene til kandidatene. Den kan også brukes som en samtaleverktøy i rekrutteringssammenheng. Dette forutsetter at personlighet er noe stabilt som kan kategoriseres og måles. Skorstad (2020) forklarer at personlighet blir sett på som en mer avgjørende faktor enn evner og intelligens.

Gullstandarden innenfor personlighetstester er fem-faktormodellen (Skorstad, 2020). Fem-faktormodellen deler personlighet i fem dimensjoner: nevrotisme, ekstroversjon, medmenneskelighet, samvittighetsfull/planmessighet og åpenhet for erfaringer. Det kan også være andre spesifikke trekk enn disse fem som er viktig for en stilling, og det bør komme frem i jobbanalysen (Iversen O. I., 2021). Personlighet er ikke noe man bør rangere i stor grad, da det ikke finnes rette og gale personligheter. *«Urovekkende mange arbeidsgivere antar på helt generelt grunnlag at visse trekk er bedre enn andre, eksempelvis at ekstroverte arbeidstakere alltid er bedre enn introverte, og at «konkurransinstinkt» er nyttig i alt arbeid»* (Hübertz Haaland, 2019, s. 260)

En annen voksende trend i det norske arbeidsliv er **evnetester** (Skorstad, 2020). Forskjellen mellom en personlighetstest og en evnetest er at evnetester gir et resultat, enten godt eller dårlig. Slike tester kan enten være generelle eller måle spesifikke evner. Om man ønsker et overblikk over kandidatens mentale kapasitet, er en generell evnetest det beste valget. På den andre siden kan noen som har søkt en økonomistilling ha problemer med å forstå hvorfor språkferdigheter skal testes. Derfor argumenterer Iversen (2021) at om evnetester skal brukes i rekrutteringssammenheng er det viktig at evnene som testes er relevant for stillingen. Det er et risikomoment for at arbeidsgivere overser gode, kreative og praktisk flinke kandidater fordi vedkommende ikke gjorde det godt nok i en konvensjonell IQ-test (Egerdal, 2017). Problemet med å skulle fange opp eksakte evner eller ferdigheter, er at jo mer spesifikk evne vi ønsker å måle, jo vanskeligere er det å finne en veldokumentert test. Som arbeidsgiver eller

rekrutteringsansvarlig er det uansett viktig å forklare hensikten bak bruken av testen. Evnetester gir en objektiv og rettferdig behandling av kandidatene, med bakgrunn i at det er resultatstyrt (Skorstad, 2020). Samtidig vil arbeidsgiver kunne få oversikt over hvilke kandidater som har de tilstrekkelige evnene til å beherske jobben.

Tabell 1 viser forskjellige seleksjonsmetoder og deres prediktive validitet, samt endringer i validiteten i de forskjellige metodene fra 1998 til 2016. Som vist på tabell 1 er evnetester noe av det mest validitetssikre man kan ta i bruk i rekrutteringssammenheng.

**Tabell 1**

Seleksjonsmetode	Validitet		GMA kombinert med..		Økningsvaliditet		Økningsvaliditet (%)	
	1998	2016	1998	2016	1998	2016	1998	2016
GMA tester	0,51	0,65						
Integritetstester	0,41	0,46	0,65	0,78	0,14	0,130	27 %	20 %
Strukturert intervju	0,51	0,58	0,63	0,76	0,12	0,117	24 %	18 %
Ustrukturert intervju	0,38	0,58	0,55	0,73	0,04	0,087	8 %	13 %
Interesser	0,10	0,31	0,52	0,71	0,01	0,062	2 %	10 %
Jobbprøving/internship	0,44	0,44	0,58	0,65	0,07	0,000	14 %	0 %
Samvittighetsfull	0,31	0,22	0,60	0,70	0,09	0,053	18 %	8 %
Referanseintervju	0,26	0,26	0,57	0,70	0,06	0,050	12 %	8 %
Assessmentsenter	0,37	0,36	0,53	0,66	0,02	0,013	4 %	2 %
Arbeidsprøver	0,54	0,33	0,63	0,65	0,12	0,002	24 %	0 %
Jobberfaring (år)	0,18	0,16	0,54	0,68	0,03	0,032	6 %	5 %
Bio data	0,35	0,35	0,52	0,68	0,01	0,036	2 %	6 %
Antall års utdanning	0,10	0,10	0,52	0,65	0,01	0,008	2 %	1 %
Grafologi	0,02	0,02	0,51	0,65	0,00	0,000	0 %	0 %
Alder	-0,10	0,00	0,51	0,65	0,00	0,000	0 %	0 %
Evnebasert EQ	-	0,23	-	0,65	-	0,004	-	0 %
Ekstraversjon	-	0,09	-	0,65	-	0,006	-	1 %
Omgjengelighet	-	0,08	-	0,65	-	0,002	-	0 %
Emosjonell stabilitet	-	0,12	-	0,65	-	0,000	-	0 %

Kilde: Iversen S. K., 2017.

Selv om tester er en av de seleksjonsmetodene med høyere validitet, er heller ikke de 100% feilfrie. Bruk av psykologiske tester har blitt kritisert blant annet for å bli brukt i feil kontekst, at de ikke ivaretar konfidensialitet og at de gir uprofesjonelle tilbakemeldinger. Det er også brukt tester som ikke innehar god validitet (Skorstad, 2020). Det finnes utrolig mange ulike testverktøy der ute og for å unngå å bruke tester med dårlig kvalitet anbefales det å kun ta i bruk tester som er sertifisert av Det Norske Veritas (Iversen O. I., 2021). De er verifisert av minimum to uavhengige faglige eksperter. Det hjelper lite med en veldokumentert test dersom den ikke forvaltes på riktig måte. Derfor anbefales det også at de som formidler disse testene sertifiserer seg som testbrukere (Hübertz Haaland, 2019).

Et annet aspekt ved testverktøy er mulighetene for juksing i personlighetstester. Det er muligheter for å manipulere en personlighetstest, med bakgrunn i å fremstå slik man tror at arbeidsgiveren ønsker at man skal være. Forskere er usikre om dette er reelt problem i praksis (Iversen O. I., 2021).

Man tar utgangspunkt i jobbanalysen når man vurderer hvilke egenskaper og ferdigheter som trengs i stillingen. Man tar også utgangspunkt i jobbanalysen når man ser på hvilke metoder man skal bruke i seleksjon. Skorstad (2020) forklarer hvordan man kan på strukturert vis integrere dataen som er hentet fra de forskjellige seleksjonsmetodene og koble de opp mot de kriteriene som ble fastsatt for stillingen. På et integreringsmøte får man en totaloversikt gjennom å gjøre en kvantitativ tallvurdering og sammenligner da gjenværende kandidater (Skorstad, 2020).

Tabell 1 kan brukes som et verktøy ledere eller rekrutteringsansvarlige kan støtte seg på når de skal velge seleksjonsmetode. «*Basert på denne studien var det noen kombinasjoner av seleksjonsmetodene som ble ansett som mer treffsikre enn andre: (1) kombinasjon av tester av generelle kognitive evner (GMA) og arbeidsprøver, (2) kombinasjonen av GMA og integritetstester, (3) kombinasjonen av GMA og strukturerte intervjuer*» (Iversen S. K., 2017). Det er viktig at beslutningen om hvilken kandidat som får tilbudt jobben ikke er på bakgrunn av kun en utvelgelsesmetode, men flere seleksjonsmetoder som viser til kandidatens egnethet til selve stillingen.

### **2.7 Oppsummering av det teoretisk rammeverk**

Dette kapitlet har redegjort ulike teorier og forskningsartikler knyttet til jobbanalysen. Det har også vært en gjennomgang av de ulike delene av rekrutteringsprosessen. Det teoretiske rammeverket som har blitt presentert her vil bli aktuelt i kapittel 5 hvor jeg beskriver mine funn i lys av denne teorien.

### **3.0 Metode**

Dette kapitlet vil beskrive fremgangsmåten som ble brukt for å kunne utforske problemstillingen. Først skal jeg vise til de metodiske valgene som er tatt og bakgrunnen for disse. Deretter beskrive studiens utvalg av informanter og hvordan de ble rekruttert. Videre



skal jeg beskrive prosessen med datainnsamling og analyse. Til slutt skal studiens reliabilitet og validitet, samt etiske betraktninger presenteres.

### **3.1 Kvalitativ forskningsmetode**

«Kvalitativ forskning nærmer seg verden der ute for å forstå, beskrive og noen ganger forklare sosiale fenomener fra innsiden, fra forskningsdeltakernes perspektiv» (Nilssen, 2014, s. 13). Denne studien har som formål å få kunnskap om hvordan ledere som har rekrutteringsansvar i sin stillingsbeskrivelse, jobber med jobbanalyse i sine rekrutteringsprosesser. Dette er for å bedre forstå hvordan informantene opplever at jobbanalysen påvirker rekrutteringsprosessen og valg av kandidat. Det er ønskelig å få en dyp kunnskap i hvordan forskjellige rekrutterings-ansvarligere eller ledere jobber systematisk med jobbanalyse og rekruttering i sin bedrift. Denne oppgaven har som mål å finne ut hvordan bruk av jobbanalyse og rekruttering utfolder seg i praksis hos de ulike informantene. Jeg er nysgjerrig på deres erfaringer og holdninger knyttet til jobbanalyse.

Ut ifra faglitteraturen som jeg har hatt tilgjengelig og lest på dette temaet, kunne jeg ikke finne at det var tidligere forskning som belyste studiens problemstilling direkte. Johannessen, Tufte, & Christoffersen (2021) argumenterer at det kan være nyttig å ta i bruk kvalitativ metode om det er flere ukjente komponenter det skal forskes på. Jobbanalysen i seg selv er ikke en ukjent komponent, men hvordan lederes kjennskap, forståelse, erfaring og bruk av den er en ukjent komponent. Med bakgrunn i dette falt valget på en kvalitativ forskningsmetode med semi-strukturerte intervjuer som datainnsamlingsmetode. Kvalitativ metode skiller seg fra kvantitativ metode i den sans at man vektlegger tanker, meninger og erfaringer som er vanskelig å måle kvantitativt (Thagaard, 1998). En kvalitativ metode krever i større grad fleksibilitet og åpenhet av forskeren, da kursen for forskningsprosjektet kan flere ganger endres.

Målet er å samle inn empiri fra informanter, analysere dataen og til slutt tolke dataen som er innhentet (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021). Problemstillingen i denne oppgaven er: *Hvordan oppleves og brukes jobbanalysen av ledere i rekruttering og seleksjon?* I tillegg har jeg fire forskningsspørsmål som skal hjelpe med undersøkelse og forståelse av problemstillingen.

### **3.2 Abduktiv metodetilnærming**

Ut fra teorien som jeg har presentert i kapittel 2 har jeg antakelser om at ledere som gjennomfører jobbanalyse i forkant av en rekrutteringsprosess vil i større grad oppleve suksessfulle ansettelser. Med dette som utgangspunkt kan man argumentere at denne studien har en deduktiv metodetilnærming (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021). Deduktiv metodetilnærming tar utgangspunkt i en hypotese og forsøker å teste dens gyldighet. På den andre siden av skalaen fra deduksjon er induksjon. Ved en induktiv tilnærming har man ikke et teoretisk utgangspunkt. Her henter man inn data for så å forsøke å finne mønster i dataen for å bygge opp en teori.

Mellom deduktiv og induktiv finner man abduktiv metodetilnærming. «*Abduktiv tilnærming starter fra empirien (som induksjon) men aksepterer betydningen av teorier og perspektiver i forkant og/eller i løpet av forskningsprosessen*» (Tjora, 2012, s. 218). Fordi jeg ikke finner tidligere forskning på jobbanalysens betydning i rekrutteringsprosessen, vil jeg veksle mellom teori og data for å kunne finne en best mulig forklaring på jobbanalysens betydning. Å veksle mellom teori og data kalles en abduktiv metodetilnærming. Abduktiv metodetilnærming kan forklares som kvalifisert gjetning. Jeg inkluderer det teoretiske rammeverket og kan derfor ha mine antakelser, men står i realiteten ganske åpen for å finne nye meninger og forklaringer på mitt forskningsspørsmål.

### **3.3 Utvelgelse av intervjuobjekter**

Rekruttering av informanter er ofte en krevende prosess (Tjora, 2012). For å kunne finne informanter som har erfaring og tanker om bruk av jobbanalyse er det viktig å selektere personer som har rekruttering i sin stillingsbeskrivelse. Dette er altså nøkkelinformanter som sitter på kunnskap om temaet. Disse ble da et strategisk utvalg av informanter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021).

Problemstillingen er ikke begrenset til en bransje, så jeg sto åpen til å velge ut informanter i forskjellige type bransjer. Det er tidligere nevnt at det er enkelte bransjer som opplever mangel på tilgjengelig kompetanse og synes det hadde vært interessant å se hvordan arbeidsmarkedet påvirker rekruttering og seleksjon. For å kunne identifisere mulige informanter til denne studien valgte jeg å se på jobbannonser som lå på jobbplattformer, som

for eksempel Finn.no. Der fant jeg kontaktinformasjon til en rekke rekrutteringsansvarlige i forskjellige bransjer. Jeg noterte meg kontaktinformasjonen og sendte en e-post hvor jeg introduserte meg selv og denne studien, i tillegg la jeg samtykkeerklæringen som vedlegg.

Det som da skjedde, som ofte skjer når man rekrutterer informanter gjennom internett, er at det var få som svarte på min henvendelse (Tjønndal & Fylling, 2021). Noen svarte at de ikke hadde mulighet på grunn av tidsutfordringer og andre takket høflig nei. Etter noen samtaler på telefon med forskjellige mulige informanter ble det tydelig at det kunne være ubehagelig å snakke om hvordan de selv og deres bedrifter gjennomfører rekrutteringsprosessen. Dette var med bakgrunn i at flere mente de gjennomførte noenlunde ustrukturerte rekrutteringsprosesser og ikke kom til å ha mye konstruktivt å bidra med til denne masteroppgaven. Det var også noen som var ukjent med hva jobbanalyse er. Det kan også hende at de følte det kunne bli belastende å bidra i slik oppgave ved å formidle intern bedriftsinformasjon.

På dette tidspunktet stagnerte framgangen på denne oppgaven noe og jeg måtte evaluere hvordan jeg rekrutterte informanter. Jeg innså at det ikke kom tilstrekkelig fram i introduksjonsteksten at deltakerne kom til å forbli anonyme. Dermed justerte jeg teksten, slik at deltakernes anonymitet kom tydeligere fram. Etter dette opplevde jeg at responsen var i mye større grad positiv for å stille opp på et slikt intervju. Etter flere e-poster og telefonsamtaler til forskjellige ledere hadde jeg seks informanter som hadde mulighet å stille på intervju. Det kom ganske tydelig fram at flere var komfortable med å stille til intervju når man forsto at innholdet i intervjuet ble anonymisert og derfor ikke gjenkjennbart.

Prosjektet ble meldt inn til Sikt (Norsk senter for forskningsdata). Det ble ikke lagret personopplysninger eller annen sensitiv informasjon fra informantene. Datamaterialet ble transkribert og anonymisert samme dag som intervjuene og alt av identifiserbare opplysninger ble kodet om eller slettet.

Tabell 2 viser en oversikt over informantene. De ulike informantene er gitt nye navn slik at det ikke er mulig å gjenkjenne vedkommende. Lydopptakene ble slettet innen få timer etter intervjuene. Det var ikke lengre behov for å beholde opptakene, fordi alt av opptak var transkribert. Det er derfor fulgt Sikt sine retningslinjer for anonymisering av datamateriale (Sikt, u.d.).

Se tabell 2 for oversikt over informantene.

**Tabell 2:**

Intervjuobjekt	Bedrift/bransje	Bakgrunn for å jobbe med rekruttering	Antall rekrutteringer per år
<b>1 - Helga</b>	Rekruttering/ bemanning	Bachelorgrad og relevant tilleggsutdannelse. Flere relevante sertifiseringer.	50
<b>2 - Gøril</b>	Bygg/Entreprenør	Utdannet innen markedsføring. Mange års erfaring med rekruttering. Sertifisert i ulike testverktøy.	100-160 (Ikke Gøril som har alle prosessene)
<b>3 - Cathrine</b>	IT	Bachelorgrad. Flere relevante sertifiseringer.	Kontinuerlig
<b>4 - Ina</b>	Forskning/oppdrett	Mastergrad. Relevante tilleggsfag.	Ca. 15
<b>5 - Linda</b>	Universitet	Mastergrad. Lang erfaring med HR og rekruttering.	30-40
<b>6 - Lone</b>	Teknisk entreprenør	Mastergrad i medier og kommunikasjon.	Ca. 15

### **3.4 Intervju**

Det er tidligere i denne oppgaven forklart hvordan man skal få mest mulig ut av et intervju i en rekrutteringssammenheng. Det er mye av det samme som går igjen i disse forskningsintervjuene. Valg av datainnsamlingsmetode har falt på semi-strukturert dybdeintervju. Ulike former for intervju er den mest utbredte formen for datainnsamling i kvalitativ forskning (Tjora, 2012).

Gjennom å bruke kvalitative intervjuer er det mulig å hente ut detaljerte og fyldige beskrivelser fra informantene på en komfortabel måte, gitt at det man skal intervjues om ikke er av sensitiv sort. Ved bruk av dybdeintervjuer er det individet som står sentralt og man legger man vekt på informantens kunnskap. Dette er en metode som egner seg godt når man ønsker å vite om informantens erfaringer, holdninger, oppfatninger og refleksjoner (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021).

Gode gjennomføringer av intervjuer krever en avslappet stemning som gjør at informantene føler det er greit å snakke åpent om personlige erfaringer og holdninger (Tjora, 2012). Samtidig er det intervjuers ansvar å drive intervjuet fremover og overholde tidsrammen som er satt. Intervjuobjektene vil variere i grad av hvor stort engasjement de viser og hvor pratsomme de er. Derfor er det viktig å være fleksibel i dialogen og tilpasse seg informantene, for å få hentet ut mest mulig informativ data (Tjora, 2012). Jeg startet intervjuene med en introduksjon av meg og denne oppgaven. I tillegg forklarte hvordan jeg skulle opprettholde anonymiteten deres og fikk inntrykk av at de var komfortable til å fortelle ærlig om bedriftenes bruk av jobbanalyse, samt de øvrige fasene i deres rekrutteringsprosess.

### **3.5 Intervjuguide**

Som nevnt vil det være en abduktiv metodetilnærming til problemstillingen. Intervjuguiden inneholdt forhåndsbestemte tema og spørsmål. Jeg var usikker på i hvor stor grad svarene ville differensiere og ønsket at samtalen skal være nok så åpen. På denne måten kunne jeg være fleksibel når det skulle dukke opp ny informasjon.

Intervjuguiden som ble brukt i denne studien inneholdte noen fullstendige spørsmål, men jeg hadde flere tilleggsstikkord under hvert spørsmål (se vedlegg 5). «*En intervjuguide som veksler mellom fullstendig formulerte startspørsmål på hvert tema og mer uformelt samtalerettede oppfølgingsstikkord og -spørsmål, kan skape god flyt i intervjuet, og samtidig opprettholde forventningen om intervjuet som en intervjustyrt, asymmetrisk interaksjon*» (Tjora, 2012, s. 135). Semistrukturerte dybdeintervju kan deles opp i tre faser.

Oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål og avrundingspørsmål. Intervjuguiden inneholdte forskjellige forhåndsdefinerte temaer som handlet om hver enkelt informant og hvordan de jobber med rekruttering i sine bedrifter.

Intervjuene ble holdt på lokasjoner og tidspunkt etter ønske fra informantene. Hvert intervju varte rundt en times tid og det ble brukt båndopptaker under samtalen, etter godkjenning fra hver enkelt informant. Informantene mottok informasjon i forkant av intervjuet slik at de hadde mulighet til å forberede seg til intervjuet om det var ønskelig. De mottok informasjonsskriv, samtykkeerklæring og intervjuguide på e-post. I forbindelse med intervjuene opplevde jeg å måtte jobbe med mine egne kommunikasjonsevner. Å være en god intervjuer innebærer å være en som driver samtalen naturlig, følger opp de svarene som blir

gitt og fanger opp det ikke-verbale (Nilssen, 2014). Jeg var opptatt å være en aktiv lytter og samtidig prøve å skape en avslappet stemning der det var rom og tid for informantene til å tenke over spørsmålene før de startet.

Intervjuene ble transkribert samme dag. Transkribering er en viktig del av analyseprosessen, selv om det er tidskrevende prosess (Nilssen, 2014). «*Fordelene med å transkribere selv er så mange at tidsaspektet (med forbehold om fysiske problemer) er den eneste grunnen til at du kan vurdere noe annet... Ved å lytte å skrive kommer nye tanker*» (Nilssen, 2014, s. 47).

### **3.6 Valg av analyse - fenomenologisk tilnærming**

Avhengig av problemstilling og type metode finnes det flere analysetilnærminger. Denne oppgaven ønsker å utforske informantenes holdninger, tanker og erfaringer med fenomenet jobbanalyse. Jeg ønsker å få et innblikk i informantenes rekruttering- og seleksjonsprosess, samtidig som jeg er interessert i hvordan de opplever jobbanalysens betydning. Derfor vil det være en fenomenologisk tilnærming til datamaterialet. «*Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen*» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 166).

Fenomenologisk metode er opptatt av meningsinnhold. «*Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer*» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 170). Den typiske fremgangsmåten i fenomenologisk forskningsdesign er å samle et helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, finne meningsbærende enheter, kondensering og til slutt danne seg en sammenfatning. Jeg vil nå beskrive prosessen for hvordan jeg analyserte mine funn.

#### **1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold**

Når alle intervjuene var utført og transkribert ble det totale datamaterialet gjennomgått ytterligere. Datamaterialet ble gjennomlest to ganger. Etter transkribering endte jeg 74 sider med datamateriale, noe som er for omfattende til å kunne analyseres på en og samme gang. Det er derfor behov for en systematisk fremgangsmåte for å redusere materialet og kunne trekke ut nye funn. Gjennomlesningen bidro til at jeg kunne trekke ut meningsinnhold og finne interessante temaer. I denne fasen kom det også tydelig frem likheter i meningene og

erfaringene om jobbanalyse, samt om det var store forskjeller blant informantene på enkelte aspekter. Her startet raffineringen av materialet ved å fjerne tekst som var irrelevant for min oppgave.

## **2. Meningsbærende enheter – koder og kategorier**

Neste steg er å identifisere elementer i materialet som vil være aktuelt for min problemstilling. Jeg startet denne fasen ved å gå tilbake til min problemstilling og mine forskningsspørsmål for å ha disse ferskt i minne når jeg igjen gikk gjennom materialet. Som nevnt er det 74 sider med empiri, noe som er for mye materiale å analysere. Derfor måtte jeg finne merkelapper, kategorier eller koder for å sortere materialet. Jeg ekstraherte sitatene jeg mente var meningsbærende og koblet de sammen med kategorier. Dette ble gjort i et nyopprettet dokument. På dette stadiet tok jeg igjen bort mye av teksten som jeg mente ikke var relevant for min oppgave. Etter samtalene og gjennomlesning så jeg at temaer som arbeidsmarked og forventningsavklaring hadde en stor betydning for de ulike rekrutteringsprosessene.

## **3. Kondensering**

Denne fasen jobber ut fra de kodene og kategoriene som ble satt i forrige fase. Målet er å finne meningsinnhold og de nye kategoriene er ofte mer abstrakte enn de tidligere satte kodene. «Forskeren trekker ut de delene av teksten som er kodet, det vil si de tekstelementene han har identifisert som meningsbærende» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 174). Her kom det tydelig frem om kategorier kunne slås sammen og deretter ble materialet mer ryddig og håndterbart. På dette punktet er det viktig å holde fokus på de sitatene som var informantenes egne holdninger, for finne ut hva de faktisk mener om jobbanalyse.

## **4. Sammenfatning**

I den siste fasen trekker man sammen alt av datamateriale for å forsøke å finne nye begreper om fenomenet. Begrepene, kategoriene og kodene ble sammenfattet og jeg kunne systematisk gå gjennom de ulike intervjuene å se om meningsinnholdet var likt eller ulikt. Disse nye kodene kom både frem gjennom datamaterialet (induksjon) og gjennom tidligere teori

(deduksjon). Som tidligere nevnt hadde jeg en abduktiv metodetilnærming. Det er på dette stadiet nye begreper kommer frem, som går utover det rent deskriptive.

### **3.7 Reliabilitet**

Både reliabilitet og validitet tar for seg kvaliteten på den kvalitative forskningen som er gjort. «*Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides*» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 256). Det differensierer fra kvantitativ forskning i form av at det finnes flere måter å teste reliabiliteten til kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning er jeg som forsker selv et instrument og det er menneskene og deres holdninger, tanker og erfaringer som produserer dataen. Dataen som ble samlet inn i denne oppgaven kom fra mennesker som var på jobbannonser og jobbet med rekruttering. Siden intervjuene ble tatt opp med båndopptaker, kunne jeg være sikker på at alt av data ble registrert. Hver transkripsjon gav et likt utgangspunkt for å sette i gang å fortolke og analysere dataene.

Nilssen (2014) forklarer at for at jeg som instrument skal fungere best mulig må jeg ha stor toleranse for ambivalens og flertydelighet. Mye, om ikke alt, som kommer frem fra informantene kan være av interesse. I møte med informantene er det jeg som forsker og instrument som bidrar til å forme empirien. Det er min bakgrunn og det teoretiske rammeverket jeg har lest, som former de spørsmålene jeg stiller informantene og hvordan jeg leser svarene. Derfor er det viktig at jeg er oppmerksom på min egen subjektivitet (Nilssen, 2014). Med bakgrunn i dette vil det være vanskelig, om ikke umulig, for noen andre med ulik bakgrunn å kopiere mine funn.

### **3.8 Validitet**

I samfunnsvitenskapelig forskning er ikke validitet noe som vil være absolutt, men noe man som forsker skal strebe etter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021). Det er mulig å skille mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet kan oversettes til troverdighet. «*Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten*» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2021, s. 256). Det er flere fremgangsmåter man kan bruke for å styrke troverdigheten til forskningen. En nokså



tidkrevende metode er vedvarende observasjon. Man kan også ta i bruk metodetriangulering som innebærer at man bruker flere metoder i forskningen, som for eksempel gjennom intervjuer og observasjoner. Utfordringene knyttet til denne oppgaven var å finne ledere som hadde tid til å bruke en time av sine travle arbeidsdager til å sette seg ned å la seg intervju. Med det i tankene var det vanskelig å kunne utforske flere metoder enn intervju. Det er da viktig å innse at selv om denne oppgaven bidrar med innsikt i hvordan ledere bruker jobbanalyse i sine rekrutteringer, kan man ikke generalisere funnene til å gjelde alle ledere. Ekstern validitet kan oversettes til overførbarhet. Det betyr å kunne overføre funnene fra et forskningsprosjekt til et annet som ser på lignende fenomener. Det handler om å kunne produsere forklaringer, fortolkninger og beskrivelser som vil være nyttige til andre områder.

### ***3.9 Etske vurderinger og betraktninger***

Dette kapitlet vil jeg redegjøre hvordan jeg har opprettholdt de etiske retningslinjene. For å kunne gjennomføre denne masteroppgaven var jeg avhengig av personer med rett kompetanse og stillingsfunksjon var åpne for at jeg kunne intervjuene de. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har et generelt krav til etikk i forskning. «*Som hovedregel skal forskningsprosjekter som forutsetter aktiv deltakelse settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Den samme regelen gjelder forskning som innebærer en viss risiko for belastning på deltakerne. Informantene har til en hver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem*» (Tjora, 2012, s. 40). Dette krever at jeg tar flere etiske betraktninger og det er mitt ansvar at jeg følger de etiske retningslinjene som er satt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. Et av de viktigste aspektene var at informantene samtykket i være med. De var innerforstått med at det var frivillig deltakelse og at de når som helst kunne trekke seg fra denne oppgaven uten negative konsekvenser. I tillegg er det viktig at de var innforstått med hva det ville innebære å delta og at de var godt informert om hensikten til dette prosjektet (Nilssen, 2014).

### ***3.10 Oppsummering av forskningsmetode***

Jeg har nå gjort rede for hvordan jeg jobbet med metode og datainnsamling i denne oppgaven. Jeg har vist til og reflektert rundt de valgene som ble tatt underveis i prosessen, samt forklart de utfordringene som oppsto. Det er også redegjort for de etiske betraktningene som er tatt

hensyn til. Vedlagt ligger informasjonsskriv (vedlegg 3), intervjuguide (vedlegg 5) og samtykkeerklæring (vedlegg 4) som informantene mottok i forkant av intervjuer. Kvittering fra SIKT (vedlegg 2) ligger også vedlagt. Det å være transparent om min rolle som forsker og hvordan jeg har gått fram i denne oppgaven styrker forhåpentligvis troverdigheten til denne oppgaven.

## **4.0 Resultater og funn**

I dette kapittelet vil jeg presentere funn fra datamaterialet som kom fra intervjuene gjennom nye begreper, kategorier og koder. Kategoriene ble utarbeidet ut fra empiri, oppgavens tema og problemstilling. Målet var å få en dyptgående innsikt i hvordan de forskjellige lederne eller rekrutteringsansvarlige og deres bedrifter jobber med rekruttering og jobbanalyse.

Problemstillingen er: *Hvordan oppleves og brukes jobbanalyse av ledere i rekruttering og seleksjon?* I tillegg hadde jeg forskningsspørsmål som vil bidra til å utforske problemstilling ytterligere. Mine forskningsspørsmål er 1. *Bruker bedrifter jobbanalyse ved rekruttering i sin bedrift?* 2. *Hvordan utarbeides jobbanalyse?* 3. *Hvordan påvirker jobbanalyse rekrutteringsprosessen?* 4. *På hvilken måte oppleves jobbanalyse viktig for å finne rett kandidat til stillingen?*

Fremgangsmåten er tidligere forklart med at jeg jobbet systematisk med materialet gjennom å kategorisere og kode. Kategoriene jeg trakk ut av materialet var: *Bruk av jobbanalyse og dens innhold, Forventningsavklaring, Ytre faktorer og Viktigheten med jobbanalyse.*

Med bakgrunn i at dette er kvalitativ forskning med fenomenologisk tilnærming, er det mennesket som står i fokus. Deres stemme, holdninger, meninger og erfaring om rekruttering og jobbanalyse er det jeg var interessert i å få innsikt i. Derfor kommer denne delen av oppgaven til å gjengi deres sitater med utdypende forklaring og diskusjon. Alle informantene er anonymisert og derfor fått tildelt nye pseudonymer.

### **4.1 Bruk av jobbanalyse og dens innhold**

I denne kategorien tok jeg materiale som berører mine to første forskningsspørsmål. Jeg måtte først og fremst avdekke om jobbanalyse i det hele tatt var et fenomen som informantene var kjent med og noe som blir brukt i deres rekrutteringsprosesser. Dersom informantene ikke brukte jobbanalyse i sin rekruttering, ble jeg nødt til å omstille meg og finne ut hvordan de

jobber med rekruttering uten jobbanalyse. Disse var en gruppe mennesker med ulike stillinger og varierende bakgrunn. En hadde bachelorgrad i markedsføring, en mastergrad i kunnskapsledelse, noen hadde forskjellige kurs og fag. Flere, men ikke alle, var sertifiserte som rekrutterere gjennom Det Norske Veritas (DNV, u.d.). Stillingstitlene var HR-leder, rekrutteringsansvarlig, daglig leder og Talent Acquisition Consultant. Jeg hadde stor grunn til å tro at disse var kjent med jobbanalyse.

Alle var klar over hva en jobbanalyse er, men bruken av jobbanalyse i rekrutteringer varierte. Det er også verdt å nevne at det var forskjellige navn på jobbanalyse. Eksempler på navn var stillingsanalyse, behovsanalyse og kravspesifikasjon. Alle brukte sin egen form for jobbanalyse, og innholdet og hvilke aspekter av den som var viktig var varierende.

**Kompetansekravet og ønskelige personlige egenskaper** gikk igjen hos alle informantene. Hos Linda, som er bundet av kvalifikasjonsprinsippet, er det ingen tilfeldigheter over de kravene de setter. De rangerer også ønskelige egenskaper i en prioritert liste, slik at de egenskapene som det er viktigst at kandidatene innehar står øverst og så synker viktigheten nedover langs listen.

De aller fleste hadde også **arbeidsoppgaver og ansvarsområder** bakt inn i sin jobbanalyse. Den eneste som ikke hadde det, var Cathrine som jobber i IT-bransjen. Hun forklarte at siden de rekrutterer konsulenter som skal leies ut var det vanskelig å sette konkrete arbeidsoppgaver på en eventuell jobbanalyse. Deres rekrutterings-stil var muligens den som skilte seg mest ut fra den typiske metodiske rekrutteringsprosessen. De hadde en tekst med kvalifikasjonskrav og lønnsramme som var grunnleggende for hvem de ønsket å ansette, men denne inneholdt lite annen informasjon. Her er det viktig å nevne at Cathrine forklarte at IT-bransjen skiller seg i stor grad ut fra andre bransjer i rekrutteringssammenheng. Dette er med bakgrunn i at ansatte jobber som utleide konsulenter og de er svært konkurranse-utsatt når det kommer til arbeidskraft. Det bidro til at hun opplevde rekruttering som en utfordrende oppgave.

*«Jeg skjønner at man ikke kan love folk prosjekter, men det hadde vært enklere om man hadde noe mer spesifikt til kandidatene angående hva de skulle jobbe med. For det kan være litt krevende noen ganger når jeg ikke kan love noe som helst» - Cathrine.*

Lone som jobber som rekrutteringsansvarlig i et entreprenørfirma med over 3000 ansatte utdyper at de gjennomfører jobbanalyse, men at tiden man legger i den og hva den inneholder

vil variere ut fra hvilken stilling de ansetter til. Det ble også utdypet at man kan copy-paste en jobbanalyse dersom det er snakk om svært like stillinger. Lone argumenterer at det handler om å være tidseffektiv og ressursbevisst.

Flere nevnte **fagområde/avdeling, arbeidstid, lønnsramme, karrieremuligheter**, hvorfor det har blitt **behov, stillingsposisjon** (hvem rapporterer vedkommende til) og påberegnet **reisevirksomhet**, som faktorer som er med i deres jobbanalyser. Helga som er daglig leder i et rekrutteringsbyrå, nevnte også arbeidsmiljø. Hun mener at jobbanalyser kan bidra til åpenhet og sunn diskusjon rundt **arbeidskultur** og **-miljø**.

Linda som jobber som HR-konsulent i en offentlig institusjon bruker en mal til jobbanalyse. Denne ligner mye på den analysen som jeg har satt opp som et eksempel i vedlegg 6. Den er i mine øyne en helt fullstendig jobbanalyse. I tillegg har de en oversikt over forskjellige uttrykk og begreper som brukes om kompetanser og egenskaper med en beskrivelse om hva de kompetansene og egenskapene betyr. Linda nevner at det må være en felles forståelse av de begrepene man setter for å være sikker på at man faktisk er enige om hvilken kompetanse og hvilke egenskaper man etterspør.

*«For personlige egenskaper så har vi en hjelpegreie ... For om du skriver en fleksibel person, det kan bety noe helt annet for meg enn for deg. Da er det viktig at vi setter oss ned og ser på hva vi egentlig mener. Felles forståelse av det uttrykket» - Gøril*

## **4.2 Forventningsavklaring**

Noe som kom tydelig frem etter alle intervjuene var at det ofte kan oppstå uenigheter om hva som forventes av kandidaten. Det var bred enighet blant informantene om at jobbanalyse bidrar til å få klarhet i hva som kan forventes av kandidatene enten av i form av utdanning og erfaring, men også forventninger til arbeidsoppgavene vedkommende skal ha. Jeg starter med forventningsavklaring i forhold til bakgrunns-kravene som stilles til kandidatene.

### **4.2.1 Forventningsavklaring – Bakgrunn**

Helga jobber med kunder og bestillere og hun forklarer at i et oppstartsmøte med de er det viktig å være en rådgiver når det kommer til kravene som blir stilt. Det er naturlig at man ønsker seg kandidater som er meget kompetent i alle områder som personen skal jobbe i. Jo

mer man krever av kompetanse fra kandidatene, jo mindre er sjansen for å finne rett kandidat. Risikoen med dette er at man kan gå glipp av gode kandidater fordi man ønsker seg for mye. Helga drar også frem realiteten med et presset arbeidsmarked og mangfoldperspektivet.

*«Opptatt av å ikke stille for mye krav ... Skal ha med alt av adjektiver og verb, må være meget sterk i og svært kompetent i .... Ikke bare de ytterst få vi vil se på, vi ønsker å se mangfoldet i kandidater ... Krevende arbeidsmarked ... Det er ikke bare verdensmesterne vi skal ansette. Må se potensiale i folk.» - Helga*

Lone jobber i en bedrift hvor man ønsker å øke andelen kvinner og forteller om mangfoldperspektiver i forbindelse med de kravene man setter i en utlysningstekst.

*«Om du tenker vi skal ha en kravliste som er over fire punkter, så dramatisk kutter du ut kvinneandelen. Kvinner må tikke av 80% av boksene, mens menn tenker de bare må tikke av på 20%» - Lone*

Også Cathrine beskriver scenarioer der hun får motstridende beskjeder når det kommer til krav til erfaring.

*«Da er det snakk om gjerne ung person, men som har 5 års erfaring. Det er ikke nødvendigvis en ung person du finner som har 5 års erfaring innenfor det og det... Vi må realitets-orientere de litt på gangen i det... De ønsker seg veldig mye, men lar seg justere.» - Cathrine*

Cathrine, som de fleste andre av informantene, forteller om at det handler om å ønske seg litt for mye. Det er en prosess hvor de som skal ha en ny ansatt og de som rekrutterer har ulike perspektiv. Prosessen med utarbeiding av jobbanalyse bidrar til en arena hvor man blir presset til å ta en diskusjon om kvalifikasjonskrav. Det åpner opp til å kunne utfordre hverandre. Stille spørsmål til hvorfor man må ha den bakgrunnen. Må vedkommende være masterutdannet eller holder det med en bachelorgrad? Når man tar diskusjonen og forklarer virkeligheten ved dagens arbeidsmarked, var erfaringene fra informantene at man i stor grad blir møtt med forståelse.

Ina forklarer at denne type utfordring kommer av ulike forventninger til hva denne personen skal gjøre. Det må være fullstendig enighet om ansvarsområder og arbeidsoppgaver for å sette kvalifikasjonskrav korrekt. Dette oppstår i større grad når det snakk om en nyopprettet stilling.

Linda jobber i en statlig institusjon, der det er krav om å kalle inn alle som oppfyller kvalifikasjonskravene på intervju. Hun må altså både være med å forsikre at de får inn nok søkere og samtidig forhindre at det kommer inn for mange kvalifiserte søkere. Der er det en balansegang som alltid må opprettholdes. Hun forklarer at dette var krevende når hun var ny i stillingen, men at hun nå er tryggere i rollen.

*«Spesielt når man får de A4sidene med krav ... En som er knallgod, fantastisk på forskning, vill på veiledning, en som har hatt masse PHDer. Denne personen finnes ikke. Her må vi stoppe opp lite grann og ta et steg tilbake ... 100% at det er ingen som har alt ... Også er det folk som har alt for få krav ... Var en utfordring i begynnelsen, når jeg var ny. Nå har jeg forsonet meg med den tanken om at jeg er hun masebøtta på HR som aldri kan bare gjøre alt med en gang.» - Linda*

#### **4.2.2 Forventningsavklaring – Arbeidsoppgaver og ansvarsområder**

Ved ansettelse til en nyopprettet stilling kan det eksistere ulike forventninger mellom ledere og kolleger til hva vedkommende skal utføre av arbeidsoppgaver. For å få en oversiktlig og gjennomførbar stillingsinstruks må man involvere medarbeiderne som kommer til ha noe med kandidaten å gjøre. Flere av informantene opplever denne prosessen som svært viktig, men påpeker at det kan være en krevende prosess. Det er ikke gitt at ansatte og ledere er enige i hvilke arbeidsoppgaver en ny ansatt skal sitte med. Jobbanalyse bidrar til man får tatt en fot i bakken. Man får løftet blikket og tatt vurderingene om hvilke oppgaver arbeidstaker skal besitte. Dette kan være en mulighet for nåværende ansatte å ta på seg andre oppgaver enn de besitter i dag om det er ønskelig. Dette krever at ledere og ansatte kommuniserer godt hva de mener sine behov er.

*«Der har man ulike interesser i en stillingsvurdering, så der kan man ha ulike behov. Der kan man ha en leder som har det ønske og en ansattrepresentant som ser på stillingen fra et annet perspektiv.» - Ina*

*«Urettferdig for den nye, om det ligger forventninger som ikke stemmer fra teamet. Da blir det bare krasj ... Eneste gangene det kan ha lugget noen gang, er når vi skal etablere en ny rolle. Da er vi på scratch alle sammen. Gjerne seks personer som har seks forskjellige meninger. Å prøve å sammenfatte det til noe som er logisk ... Det er noe med hele tiden tenke ikke bare dekke det behovet, men dekke det behovet. Slik at man rekrutterer for fremtiden, ikke bare nåtiden.» - Gøril*

Lina forklarer at hennes arbeidsplass er de faktisk pålagt å la de som jobber rundt stillingen komme med sine innspill til jobbanalysen. De inviterer til et åpent møte hvor man kan diskutere hva de behøver av en ny medarbeider. Linda opplever at å invitere til en samtale skaper en bedre forståelse av gruppen og deres behov, enn når man etterspør over e-post. Gjennom samtaler har man mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål og lese kroppsspråk, noe som man ikke får gjennom å svare opp på e-post.

*«Vi tar en runde rundt bordet ... Man får ofte mer ut av folk når man sitter rundt bordet, enn om man får en mailkorrespondanse ... Det er ikke alltid man orker å skrive alt, og man tenker at det ikke er så nøye ... Her er det et helt åpent møte» - Linda*

Flere av informantene tar seg faktisk tid til å ha en dialog med mennesker som jobber nært stillingen. Andre opplever at å samle inn informasjon over e-post fra nøkkelpersoner som tilstrekkelig.

### **4.3 Ytre faktorer**

Etter gjennomlesing av alle intervjuene kom det tydelig fram at det var andre faktorer enn jobbanalyse som påvirket hvordan rekrutteringsprosessen ble gjennomført. Hensikten med denne kategorien er prøver å forstå hvilke andre faktorer enn jobbanalyse som påvirker rekruttering og seleksjonsprosessen. Flere av informantene jobbet i konkurranseutsatte bransjen og med et presset arbeidsmarked var ingen selvfølge at de mottar flere gode søkere til sine stillingsannonser. Man har nødt til å finne alternative måter for å tiltrekke seg gode kandidater. Flere benytter search eller headhunting i sine prosesser for å indentifisere og tiltrekke seg kandidater. For noen var dette en selvfølge og en nødvendighet for kunne rekruttere nok ansatte, mens andre har dårlige erfaringer i forbindelse med search-kandidater.

Gøril beskriver at hun har måttet jobbe med å få sine kolleger til å forstå hva search er. Rekrutteringsprosessen endrer seg når en kandidat ikke har søkt. Når kandidatene ikke kommer gjennom å søke på stillinger, er de avhengig av search og tips. Hun forklarer at det er de som jobber i bransjen som kjenner andre bransje-folk. Når de jobber med search blir i mye større grad et salgsmøte fra bedriften til kandidaten enn et klassisk intervju. I hvert fall de første rekrutteringsrundene. Det er et viktig moment som alle involverte i prosessen må være klar over. Hun forklarer også at fremdriften på en rekrutteringsprosess kan vare lengere når

man har med en search-kandidat kontra en søker. Det er mennesker som ikke nødvendigvis var innstilt på et jobb-bytte og trenger tid på å modnes. Gøril forklarer:

*«Men på enkelte roller bruker vi lang tid på search. Det er ikke bestandig kandidatene er like moden for et jobb-bytte ... I bransjen vår så søker ikke folk jobber. Det er stort sett search og tips ... Klart at det er en læringsprosess å få folk til å skjønne hva search er. Når «Kari» sitter foran meg som en search-kandidat, så blir prosessen helt annerledes» - Gøril*

IT-bransjen er lik på mange måter. Det er ikke nok med søkerne som kommer inn og man er helt avhengig av search og headhunting til å dekke behovet. Cathrine forklarer at de skiller seg i stor grad fra andre bransjer på grunn av hvor presset arbeidsmarkedet er. De gjennomfører ikke en og en rekrutteringsprosess, men har flere ansatte som jobber kontinuerlig med å finne kvalifiserte kandidater og ansetter fortløpende. Det er aldri en rekrutteringsprosess, men en evig jakt etter å finne kvalifiserte medarbeidere. Hvordan de jobber med jobbanalyse og rekrutteringsmetode blir derfor i stor grad farget av at rekruttering er en kontinuerlig prosess og ikke er stillings-basert slik det ofte er på andre arbeidsplasser. Hun forklarer at siden det er mest search-kandidater de er i kontakt med, står de ikke i posisjon til å kreve mye fra kandidatene i en eventuell rekrutteringsprosess. Testverktøy som evnetester og personlighetstester blir derfor sjeldent brukt. Denne bransjen bærer i stor grad preg av at det er arbeidstakers marked og rekrutterere får derfor mindre handlingsrom i og med at kandidatene ofte har andre tilbud og muligheter. De som jobber med rekruttering, jobber i like stor grad med salg. I et første møte er de nødt til å fortelle om godene ved å jobbe hos bedriften.

*«Her må vi nesten overtale folk til å komme på intervju og være med på et case-intervju ... Det blir litt for mye av det gode hvis vi skal ta i bruk personlighetstester og slikt i tillegg ... Dette er mye salg ... IT folk, så kan vi ikke stille så høye krav.» - Cathrine*

Dette gjelder ikke kun hos IT-bransjen, men kommer naturlig når det er arbeidstakers marked. Dette kan også være tilfellet ved spesielle stillinger der det er få som innehar de eksakte egenskapene og den riktige kompetansen. På den andre siden er det konsekvenser med å benytte seg av search og headhunting. Som tidligere nevnt er dette kandidater som ikke nødvendigvis var innstilt på jobb-bytte og trenger tid for å modnes. Ina beskriver hennes



bekymringer knyttet til search. Hun forteller at selv om bransjen er konkurranseutsatt, er hun betenkt når det kommer til motivasjonen til disse kandidatene som blir headhunted. Hva en eventuell researcher forteller kandidaten er avgjørende. En researcher kan smøre godt på om hvor fantastisk arbeidsplassen er og hvor spennende arbeidsoppgavene er og skru opp forventningene til kandidatene. Hun har erfart flere ganger at kandidater som ble ansatt etter å ha blitt headhunted, at arbeidsforholdet ikke har vært en suksess. Det er mennesker som ikke har utført arbeidsoppgavene sine tilfredsstillende eller har avsluttet arbeidsforholdet prematurlt.

*«Jeg er litt ambivalent i forhold til search-kandidater. Det er kandidater som i utgangspunktet ikke er motivert. Det har jeg opplevd det et par ganger nå, at det ikke har vært bra. Jeg begynner å bli mer og mer betenkt når det kommer til search. Det er vært fall veldig avhengig av hva det første innsalget til researcheren er.» - Ina*

Det kan være flere grunner til at ansatte slutter tidlig i et arbeidsforhold. Ina har reflektert rundt rekrutteringsprosessene og tror ikke de har gjort noe feil med tanke på jobbanalyse og metode. Feilansettelser kan være uunngåelig fordi det er mennesker det er snakk om. Det kan oppstå situasjoner i privatlivet som gjør det vanskelig å fortsette i en stilling. Det kan komme andre jobbtilbud som bedriften ikke har mulighet til å konkurrere mot.

Det er også andre, ytre faktorer som kan være med å forme rekrutteringsprosessen. Gjennom å jobbe i en offentlig institusjon er det flere lover, regler og retningslinjer som man må innrette seg til. Private bedrifter og organisasjonen har i mye større grad frie tøyler til hvem man velger å ansette og hvordan man kjører prosessene sine. Linda informerer meg om kvalifikasjonsprinsippet, medvirkningsdelen, innsynsmuligheter, krav til hvor jobbannonser skal publiseres, krav til hvor lenge jobbannonser skal ligge ute, hvem som skal inkluderes i rekrutteringsprosessene og hvordan de skal prioritere kandidater med innvandrerbakgrunn, funksjonsnedsettelse og hull i CV 'en. Dette kommer i tillegg til at de skal intervjuer alle som fylles alle kvalifikasjonskravene.

*«Det er jo kanskje litt rigid og byråkratisk, men det har jo både pluser og minuser ved seg.» - Linda*

Det er ikke krav om jobbanalyse i offentlig sektor, men det kommer tydelig frem at den bidrar på flere måter til å tilfredsstillere alle de reglene og lovene som gjelder. Gjennom jobbanalysen identifiserer man behovet sitt, og har en systematisk og mer dokumentert tilnærming til

rekrutteringsprosessen, som kan oppleves som mer rettferdig.

Det kan også være helt andre trivielle ting som påvirker rekrutteringsprosessen som ikke handler om jobbanalysen, forteller Lone. Om man kommer over kandidater som er i andre jobbprosesser må man kommunisere på en annen måte, gjerne hyppigere og muligens kjøre prosessen raskere enn opprinnelig planlagt. Bruk av testverktøy kan variere ut fra antall kvalifiserte søkere til stillingen.

#### ***4.4 Viktigheten med jobbanalyse***

Alle informantene var enig i at jobbanalyse bidrar positivt og er en viktig del av en profesjonell rekrutteringsprosess. Hvorfor jobbanalyse er viktig differensierer noe blant de. Denne kategorien skal belyse informantenes subjektive synspunkt på hvilken måte de oppfatter jobbanalyse som viktig.

Flere nevner at jobbanalyse bidrar til å vurdere om det er en stilling man faktisk skal rekruttere noen til, eller om man har nok ansatte med riktig kompetanse for å dekke stillingen internt. Ina argumenterer at dette er det viktigste jobbanalysen bidrar til. Jobbanalyse tvinger ledere til å bremse opp, identifisere hvilket behov de har og vurdere hvilken kompetanse som bedriften allerede besitter. Det er også mulig at behovet som er der i dag ikke nødvendigvis er et behov i fremtiden. Man må vurdere om dette er et midlertidig behov.

Jobbanalysen kan også være en trygghet for ledere og rekrutteringsansvarlige. Man leter ikke i blinde etter riktig kandidat, og man får mer å gå på enn magefølelse og kjemi. Gjennom jobbanalyse får man skrevet ned behovet sitt og får en oversikt over hvor bredt ut man kan gå ut eller hvilke spesifikke kvalifikasjoner man må ha. Lone forteller at hun oppfatter en jobbanalyse som noe helt grunnleggende om man ønsker å ha en profesjonell rekrutteringsprosess.

*«En fot i bakken på om vi virkelig trenger denne stillingen ... Det er for å tvinge lederne til å reflektere rundt behovet» - Ina*

*«Sikre at det er et behov. Ikke sikkert at de operative ledere har kontroll på den overordnede situasjonen.» - Gøril*

*«Om man ikke har en jobbanalyse, så er det ikke en del av en profesjonell prosess, så har man ikke kommet i gang med tankegangen om hvordan man skal rekruttere profesjonelt ... Noen ting må være på plass, blant annet jobbanalyse, for uten det vet du ikke helt hva du skal ha, og da ansetter du bare det du har hatt før.» - Lone*

Et annen viktig faktor jobbanalyse bidrar til er at den gjør rekrutteringsprosessen mer rettferdig. Om man har kommet dit til at man vet det er behov for en ny ressurs, er jobbanalyse med på å identifisere hva skal vedkommende jobbe med og hva trengs for å kunne lykkes i stillingen. Her ser man ikke på kjønn, legning, hudfarge, alder og religion, fordi det sjeldent påvirker hvordan man utfører jobben. Som nevnt tidligere, med bakgrunn i jobbanalysen er det ikke særlig rom for magefølelse og intuisjon. Cathrine forteller ærlig at hun bruker jobbanalysen eller kravspesifikasjonen som guide i rekrutteringsprosess og at det påvirker henne til å ikke nødvendigvis følge magefølelsen.

*«Har hatt mange på intervju som jeg personlig synes virker litt rare eller som jeg ikke nødvendigvis får den beste kjemien med, men så ser jeg at de har det som trengs. De tikker av på disse boksene. Hadde jeg ikke kravspesifikasjonen å gå etter så hadde jeg gått mer etter hvem jeg fikk kjemi med. Så det tror jeg er veldig grei å ha noe å måle opp mot.» - Cathrine*

Ingen av informantene uttrykte at jobbanalyse sikrer at diskriminasjon ikke skjer i rekruttering, men flere mener at det kan bidra til å vanskeliggjøre diskriminering. Lone erkjenner at forskjellsbehandling foregår og forteller at dette er et vanskelig tema å gjøre noe med. Dette er dyptgående holdninger som vi alle har, selv om vi ikke er klar over det selv. Jobbanalyse er med å sette en ramme på hva vi trenger, og den kan bidra til å se arbeidsplassens behov for mangfold.

*«Dette er jo holdninger som de aller fleste ikke vet eller kjenner seg igjen i eller tror at de har, også har vi det likevel alle sammen. Det gjør at det er vanskelig å gjøre noe med det» - Lone*

Det kan være krevende å jobbe med rekruttering når man må samarbeide med personer som innehar sterke fordommer. Gjennom å ha en gjennomført jobbanalyse som man kan lene seg på, har man en sikkerhet og trygghet når man skal screene kandidater. Gøril forklarte at argumentene til de med fordommer blir tynnere.

*«Om jeg har havnet foran en leder som har noen fordommer, men kandidaten er i samsvar med jobbanalyse, så har jeg besvart oppgaven hans ... Men tror ikke det vil sikre det (diskriminasjon i rekruttering). Det vil det ikke. Argumentene blir tynnere.» - Gøril*

*«Hva er det vi trenger her og man klarer å holde seg til det, så er det lettere å ikke favorisere. Da har skrevet ned hva det er vi skal ha. Det kan tenkes det gjør det mer rettferdig.» - Ina*

#### **4.5 Oppsummering av resultater og funn**

Dette kapittelet har vist at informantene har gode refleksjoner rundt egne rekrutteringsprosesser. Informantene jeg har vært i kontakt med har som mål å finne riktig person til de oppgavene som de har et reelt behov for. De har fortalt meg om forskjellige rekrutteringsmetoder som de synes fungerer for deres arbeidsplass og deres bransje. De har vist til at det er andre faktorer slik som arbeidsmarked eller om kandidatene har blitt head-hunted som påvirker på hvordan rekrutteringsprosessen utspiller seg. Det er varierende bruk av rekrutteringsmetode og seleksjonsverktøy, og alle tar utarbeider sin versjon av en jobbanalyse. Jobbanalyse har vist seg å være viktig av forskjellige grunner. Den bidrar til dialog mellom ledere og ansatte til å kommunisere om hvilke arbeidsoppgaver de har behov for nå og i fremtiden. Den hjelper også til å identifisere hvilke kvalifikasjonskrav som er nødvendige og hvilke som er ønskelig. Videre skal jeg diskutere mine funn i lys av teorien som ble presentert i kapittel 2.

#### **5.0 Diskusjon**

Denne oppgaven handler om hvordan ledere og bedrifter rekrutterer og hvordan de bruker jobbanalyse i sine prosesser. Jeg har valgt en åpen vinkling og latt informantene snakke nok så fritt om hva de mener om jobbanalyse, hvordan de rekrutterer og hva de mener er viktig i rekruttering. I kapittel 4 presenterte jeg mine empiriske data. Dette kapittelet skal gjennomgå funnene og se de i lys av teori og forskning som ble redegjort for i kapittel 3. Teorien som ble lagt fram i kapittel 3 er nyttig for å forstå jobbanalyse som et rekrutteringsverktøy, samt for å få en bedre forståelse av rekruttering generelt. Deretter skal jeg knytte teorien og mine funn opp mot min problemstilling og mine forskningsspørsmål, for å få en bredere og dypere

forståelse om temaet. Etter gjennomlesning av datamaterialet fant jeg fram til fire kategorier: *Jobbanalyse og dens innhold, Forventningsavklaring, Ytre faktorer og Viktigheten med jobbanalyse*. Problemstillingen min er: *Hvordan oppleves og brukes jobbanalyse av ledere i rekruttering og seleksjon?*

### **5.1 Jobbanalysen og dens innhold**

Det teoretiske rammeverket i denne oppgaven og det prediktive perspektivet viser til jobbanalysen som grunnmuren for rekruttering- og seleksjonsprosessene. Det er tidligere vist til hva jobbanalyse bør inneholde for å være en gjennomgående og fullstendig jobbanalyse. I denne kategorien kom det frem at jobbanalyse blir ofte brukt, men innholdet i informantenes jobbanalyse varierer i stor grad. Denne kategorien undersøker altså mitt første forskningsspørsmål som var: *Bruker bedrifter jobbanalyse ved rekruttering i sin bedrift?*

Alle informantene brukte en form for jobbanalyse selv om navnet på og innholdet i analysen var ulikt. Jobbanalyse, behovsanalyse, stillingsanalyse og kravspesifikasjon er eksempler på navn som informantene brukte. Hva analysen inneholdt varierte fra en enkel oversikt over hva som kreves av utdanning og erfaring, til en utdypende oversikt over ansvarsområder, arbeidsmiljø, kravspesifikasjon og karrieremuligheter. Dette sammenfaller med litteraturen, der det eksisterer ulik oppfatning over hva en jobbanalyse inneholder. Breugh (2017, s: 12) gir en enkel definisjon på jobbanalyse: «*Job analysis refers to a broad array of activities designed to discover and document the essential nature of work*». Basert på denne definisjonen står jobbanalyse relativt åpen for fortolkning og tilpasning.

Jeg vil argumentere for at det ikke finnes en fasit på hvordan en jobbanalyse skal se ut og hva den må inneholde, det er noe man må justere etter eget behov. Det er også verdt å nevne at per i dag så finnes det ikke en eksakt oppskrift på hvordan ledere skal bruke jobbanalyse. I Fredriksen & Sørebo (2013) sin artikkel så presenterer de en sekstrinnsmodell som ledere kan bruke i sitt rekrutteringsarbeid, hvor trinn tre er stillingsanalyse (se tabell 3). Derimot, i lys av Skorstad (2020) sin bok *Rett person på rett plass* faller fem av disse seks trinnene innenfor det denne masteroppgaven betraker som en jobbanalyse. Siden det er forskjeller på hva man kaller jobbanalyse og hva den skal inneholde også i faglitteraturen, er det forståelig at det er forvirring eller ulik oppfatning av hva en jobbanalyse faktisk er.

Det kan hende at en bedrift gjennomfører jobbanalyse, uten at de har valgt å kalle det en jobbanalyse. Har man ikke en akademisk bakgrunn innen HR og rekruttering, er det ikke sikkert man er klar over hva jobbanalyse er eller hva den skal bidra til. For at jobbanalyse er noe som flere ledere skal kunne forstå og implementere på sin arbeidsplass, er en enkel og oversiktlige forståelse av hva det faktisk er nødvendig.

**Tabell 3** (Fredriksen & Sørebo, 2013)

TRINN 1	TRINN 2	TRINN 3	TRINN 4	TRINN 5	TRINN 6
BAKGRUNN	ULØST(E) OPPGAVE(R)?	STILLINGSANALYSE	STILLINGS-BESKRIVELSE	KOMPETANSEPROFIL	REKRUTTERING
a) Økt arbeidsmengde b) Nye arbeidsoppgaver c) Medarbeider slutter	Nødvendighet av oppgave(r) vurderes mot ekstern og/eller intern effektivitet	Om dagens oppgave- og ansvarsfordeling er optimal? Om intern omrokking/rekruttering er hensiktsmessig?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oppgaver</li> <li>• Ansvar</li> <li>• Rapportering</li> </ul>	Ønsket: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utdanning</li> <li>• Praktis/erfaring</li> <li>• Personlige egenskaper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internett</li> <li>• Via arbeidsformidling</li> <li>• Annonsering</li> <li>• Fra skoler</li> <li>• Via konsulent</li> <li>• Vikarbyrå</li> </ul> Utvalg Ansettelse

Med en fenomenologisk tilnærming i denne oppgaven er ikke et definitivt svar på forskningsspørsmålet målet. Den varierende oppfatningen og bruken av jobbanalyse i rekruttering og seleksjon både innenfor faglitteraturen og hos informantene gir en forståelse over jobbanalysens varierende rolle i rekruttering.

Enkelte informanter gjennomførte jobbanalyse for hver stilling, hvor av andre brukte jobbanalyse for å ta en periodevis fot bakken og vurdere behovet til nåværende situasjon. Ved prosesser som er nære hverandre i tid og lik i stilling opplevde flere informanter at man sitter med nok informasjon om jobben. Da vil en full utarbeidelse av ny jobbanalyse oppleves som bortkastet tid og ressurser. Flere informanter uttrykte at i slike situasjoner tar de kun en dobbeltsjekk om behovet fortsatt består eller om det er noen endringer siden siste rekruttering.

Dette punktet motstrider seg det prediktive perspektivet som noenlunde rigid alltid forventer at arbeidsgiver skal basere rekrutteringen og seleksjonen på en jobbanalyse (Hübertz Haaland, 2019).

## ***5.2 Forventningsavklaring – krav til kvalifikasjoner og fremtidige arbeidsoppgaver***

I denne kategorien kom behovet for å forventnings-avklare med flere som er involvert i stillingen fram. Dette inkluderer blant annet forventninger til bakgrunn vedkommende skal ha og hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder vedkommende skal besitte. Flere av informantene forteller om hvordan de internt avklarer og diskuterer hva deres reelle behov er. Det teoretiske rammeverket sier mye om hvordan man kan innhente informasjon til sin jobbanalyse fra ulike personer som er involvert. Dette er med å utforske mitt andre forskningsspørsmål: *Hvordan utarbeides jobbanalysen?*

Iversen O. I. (2021) forteller om forskjellige metoder eller teknikker man kan bruke for å avdekke hvordan stillingens faktiske funksjon er. For eksempel kan man finne eksisterende materiale dersom dette ikke er en nyopprettet stilling, slik som stillingsinstrukser eller annonser. I tillegg kan man sende ut spørreskjema til nåværende medarbeidere, få personen som besitter stillingen i dag til å føre dagbok, gruppesamtaler, observasjon, situasjonskartlegging eller intervju.

Flere informanter forteller at de fyller ut det de kan av informasjon, men i tillegg så får de nærmeste leder til stillingen og kolleger og teamet rundt til å kvalitetssikre og utdype. Dette blir gjort i form av skriftlig og muntlig kommunikasjon. Ingen av informantene brukte metoder som spørreskjema, observasjon eller situasjonskartlegging til innhenting av informasjon. Noen avslørte at de kun kommuniserer med lederen til stillingen, noe jeg oppfatter som problematisk.

Å bare innhente informasjon fra leder setter stor tro på lederens rasjonelle og objektive meninger. Som nevnt i kapittel 2 er det flere myter knyttet til lederes evne til å ta strategiske valg basert på presis og korrekt informasjon (Thorsvik, 2022). Det er ikke alltid ledere sitter med full forståelse over hvordan teamet fungerer best eller hvordan kulturen innad i ansattgruppen er. I tillegg er det verdt å bemerke at om det er flere avdelinger er det ikke gitt at avdelingslederen sitter med fullt overblikk på de overordnede fremtidsplanene til bedriften. Det er med bakgrunn i dette at Linda og Helga opplever det som essensielt å ha samtaler med andre personer enn leder, for å få en bedre og virkelighetsnær forståelse om stillingen. Det blir også fortalt at denne diskusjonen oppleves som en trygghet for ledere og rekrutteringsansvarlige.

Det er gjennom utarbeidelse av jobbanalyse at man oppdager om behovet for en ekstra ressurs er et ekte og vedvarende behov. Grimsø (2004) forklarer dette som stillingsrekrivisjon. Stillingsrekrivisjon er vurderingen om stillingen skal fylles på samme måte som tidligere eller om arbeidsoppgavene skal fordeles på en annen måte. Avklaring på arbeidsoppgaver og ansvarsområder kan være en god mulighet for å omstrukturere og gi ansatte med riktig kompetanse som ønsker nye utfordringer, nye ansvarsområder. Det viser seg at flere av informantene bruker jobbanalyse til akkurat dette. Flere brukte denne muligheten til å vurdere om behovet for stillingen er reel, og videre om arbeidsoppgavene skal fortsette å være i den stillingen. Ina forteller at hun opplever at dette er en av jobbanalysens viktigste funksjoner. HR-Norge (2023) argumenterer at i et presset arbeidsmarked, så bør bedrifter virkelig vurdere behovet for en ekstra ressurs eller om det er muligheter for å investere i kompetanseheving i de nårværende ansatte.

Jeg ønsker å påpeke utfordringene knyttet til å prøve å avklare fremtidige arbeidsoppgaver. Rekruttering, akkurat slik som det prediktive perspektiv, ønsker å spå fremtidige jobbprestasjoner hos kandidatene. Breugh (2017) forteller om utfordringene knyttet til rekruttering og jobbanalyse i et moderne arbeidsmarked. For det første må kandidatene ha vært i lignende stillinger tidligere for å faktisk kunne vite om hvor stor grad de takler de ulike arbeidsoppgavene. Vi kan ikke vite om vi verken liker eller takler arbeidsoppgaver før vi har en praktisk erfaring fra de. Breugh (2017) kaller dette for en visceral misforståelse. For det andre så stilles det en forutsetning til at arbeidet er i stor grad stabilt, når man ser på fremtidige arbeidsoppgaver i en jobbanalyse. Som tidligere nevnt kjennetegnes det moderne arbeidsliv av stadig endring (Egerdal, 2017).

Det kan skje store endringer eksternt, omstruktureringer internt eller at man tar inn nye, mer effektive systemer på en arbeidsplass. Disse er faktorer som man må tenke over i en ansettelsesprosess slik at man ikke ansetter for å dekke et behov i dag, men også forsøker å dekke behovene for fremtiden. «*Når arbeidsoppgaver, roller, teknologi og organisasjoner er i stadig endring, blir dagens arbeidssituasjon en stadig dårligere målestokk for hvem som bør velges*» (Hübertz Haaland, 2019, s. 71). Med unntak av Cathrine fra IT-bransjen ble ikke dette i stor grad diskutert i samtale. Cathrine forklarte at hun ikke har oversikt over hvor kandidatene hun rekrutterer kommer til å bli utplassert og at hun derfor opplever utfordringer med tanke på å forventings-avklare med kandidatene. Spesielt om man er i en bedrift som er utsatt for raske endringer, bør man reflektere over egenskapene som *åpen for endring* og *tåle*



*usikkerhet* i rekrutteringssammenheng. Dette gjelder spesielt når det er ledere man skal rekruttere. Hennestad & Revang (2017) beskriver ledelse som en kontinuerlig organisasjonsendring hvor man må balansere drift og utvikling.

### **5.3 Ytre faktorer**

Denne kategorien bidrar til å utforske mitt tredje forskningsspørsmål: *Hvordan påvirker jobbanalyse rekrutteringsprosessen?* Det meste av teori som jeg har lest i forbindelse med denne oppgaven peker på jobbanalyse som den bestemmende faktoren for hvordan en rekrutteringsprosess utspiller seg. Etter jobbanalysen har bidratt med å identifisere egenskaper og ferdigheter som bedriften trenger og de arbeidsoppgavene som kandidaten skal besitte, bør man velge seleksjonsmetoder ut fra dette. Informantene opplever at dette ikke nødvendigvis lar seg gjennomføres i praksis. Å la jobbanalysen være den avgjørende faktoren, tar lite hensyn til andre type elementer som kan påvirke en rekrutteringsprosess. Denne kategorien vil se på andre, ytre faktorer, for å se hva som kan påvirke rekruttering- og seleksjonsmetodene.

Den viktigste ytre faktoren som påvirker rekrutteringsprosessen, er arbeidsmarkedet. Det er vanskelig å finne kompetent arbeidskraft i markedet og tilgangen på kandidater viser seg å påvirke rekrutteringsprosessen i stor grad. Funnene i denne oppgaven tilsier at dette påvirker prosessen i større grad enn en jobbanalyse. Det var forskjeller på hvordan informantene og deres bedrifter tilpasset seg arbeidsmarkedet, og de hadde også forskjellige holdninger og erfaringer knyttet til search og headhunting. Noen av informantene var innefortått med at search og headhunting enten gjennom nettverk, byrå eller sosiale medier har blitt en stor del av rekrutteringsprosessen. Uten search og headhunting vil de ikke klare å dekke bemanningsbehovet i sin bedrift. Det kom også frem at flere av informantene ser seg nødt til å praktisere i større grad som selgere og overbevise kandidatene til å stille til intervju. Det fremstår som om rollen som rekruterer endres i takt med arbeidsmarkedet og tilgangen på aktuelle kandidater.

Heggheim & Kristiansen (2017) skrev sin masteroppgave om bruk av sosiale nettverk i rekrutteringsprosesser. Deres funn tilsier at å kontakte potensielle kandidater for eksempel via LinkedIn kan føre til at passive kandidater blir aktive jobbsøkere. Passive kandidater er mennesker som allerede har en jobb de er kvalifisert til og ikke er aktiv på jobb jakt. Fordelen

med headhunting og bruk av sosiale plattformer i rekruttering er at man kan enkelt indentifisere disse og ta direkte kontakt. Dette er noe de fleste av informantene opplevde som en nødvendighet i rekrutteringsprosessen. Ulempen med å kontakte kandidater direkte, er at fra kandidatens perspektiv kan dette oppfattes som støy og mas dersom man har mottatt mange slike henvendelser.

Ina fortalte at de har hatt dårlig erfaring med kandidater som ble headhuntet. Hun satt spørsmålsteget til om motivasjonen til de ulike search-kandidatene for å bytte jobb er like høy, som andre som hadde funnet annonsen og søkt av egen interesse. Jeg fant ingen tidligere forskning som viste forskjellene på jobbbytte fra kandidater som var opprinnelige søkere og kandidater som ble headhuntet. På den andre siden fant Stoliaruk & Kharenko (2020) flere problemer knyttet til search og headhunting i sin forskning. Progresjonen på søkeprosessen ble negativt påvirket og de fant høye svingninger i personell. Bakgrunnen for at progresjonen blir påvirket er nevnt tidligere i denne oppgaven. Dette er gjerne personer som kan trenge mer tid for å modnes opp for et eventuelt jobbbytte. Jeg ønsker også å sette spørsmålsteget til hvordan den psykologiske kontrakten kan bli påvirket dersom man headhunter kandidater. Som nevnt må rekrutteringsansvarlige inn å selge stillingen og arbeidsplassen. I slike situasjoner kan det være man underbevisst overdriver enkelte positive aspekter ved jobben, eller unnlater å snakke om de mer krevende aspektene ved jobben. Brudd på en psykologisk kontrakt vil oppleves som svært demotiverende for den ansatte og kan være grunn til å avslutte et arbeidsforhold prematurt.

Grimlø (2004) forteller at det kan være flere ulike grunner til at man ikke mottar nok kvalifiserte søkere til sin annonse. Et trangt arbeidsmarked står øverst, men det kan også være lurt å undersøke bedriftens omdømme eller om stillingen har blitt markedsført til riktig målgruppe. Andre faktorer som er verdt å sjekke er om teksten og utformingen av annonsen er innbydende nok. Det er usikkert om informantene reviderte sitt eget omdømme og sine annonseringer i forbindelser med lavt tilfang av søkere.

En annen faktor som påvirker rekrutteringsprosessen, er antall søkere og hvem som er i søkerbunnen. Jobbanalysen kan komme frem til at det er behov for testing og caseoppgave i seleksjonsprosessen, men behovet for dette kan også komme frem etter en eventuell søknadsfrist. Om det kommer mange kvalifiserte søkere påvirker det bruken av testverktøy. Da har Lone erfart det kan vært passende å ha evnetester i forbindelse med

førstegangsintervju og ikke senere i prosessen, som det vanligvis ville vært. Dersom en høyaktuell kandidat er blant søkerne, kan også det være påvirket prosessen. Lone forklarer at da må de være tilpasningsdyktig og muligens kjøre prosessen raskere enn planlagt. Det er ikke ønskelig å miste en god kandidat som muligens er i en annen jobbprosess, fordi man bruker for lang tid.

Andre faktorer som kan påvirke en rekrutteringsprosess kan være de lover og regler man er bundet av. Linda fortalte om hvordan hennes arbeidsplass er bundet av blant annet kvalifikasjonsprinsippet, medvirkning og innsynsmuligheter. Dette gjør at de er nødt til å både strukturere og dokumentere i mye større grad enn de i privat sektor. Linda forteller at selv om dette oppleves som byråkratisk, har det sine fordeler.

Jobbanalysen legger grunnlaget for hele rekrutteringen for de fleste av informantene. Den kan gjøre at man kommer fram til at det ikke blir en rekrutteringsprosess, da man finner muligheter for å omorganisere internt. Jeg oppfattet at de ulike bedriftene og organisasjonene som informantene representerer har tydelige rekrutteringsprosesser, og det hører sjeldenheter til at prosessen endres i stor grad ut fra det som kommer frem i analysen.

Alle disse ytre faktorene kan brukes til å argumentere mot det prediktive perspektivet, som i stor grad fremstiller at rekruttering er utelukkende arbeidsgivers valg. Det er utvelgelsen som er problemet og søkerresponsen er irrelevant (Hübertz Haaland, 2019). Det er tydelig at det er mindre antall arbeidsgivere som kan velge og vrake kvalifiserte søkere. Derfor kan man argumentere for at rekruttering er i like stor grad kandidatenes prosess. Arbeidsgivere og rekrutteringsansvarlige er nødt til å tilpasse sine prosesser slik at søkere og aktuelle kandidater opplever rekrutteringen som verdig og god.

Funnene som er gjort i denne oppgaven viser at bedriftene informantene representerer er åpne for å tilpasse sine egne prosesser for å bedre kandidatenes opplevelse.

#### ***5.4 Viktigheten av jobbanalyse***

Denne kategorien utforsket i hvilken grad informantene vurderte jobbanalyse som like essensiell i en rekrutteringsprosess som teorien presentert i denne oppgaven presiserer at den er. Gjennom denne kategorien skal jeg utforske mitt siste forskningsspørsmål som er: *På*

*hvilken måte oppleves jobbanalyse viktig for å finne rett kandidat til stillingen?*

Alle av informantene forteller at de opplever jobbanalyse (eller behovsanalyse eller kravspesifikasjon som de også kaller det) som en viktig brikke i sitt rekrutteringsarbeid. Cathrine forteller at den er viktig for å holde fokus og vurdere kandidatene ut fra de kvalifikasjonskravene som er satt, og ikke ut fra kjemi og intuisjon. Disse funnene reflekterer mye av det Skorstad (2020) beskriver som betydningen av en jobbanalyse. Skorstad (2020) argumenterer at jobbanalyse hjelper oss sette fokus på de kriteriene som er viktigst og dermed hjelper oss å utnytte tiden best mulig. Skorstad (2020) belyser også at jobbanalyse hjelper oss med å ta de rette beslutningene og at den bidrar til å redusere diskriminering. Et av funnene i denne oppgaven var i hvor stor grad informantene mente jobbanalyse bidro til å gjøre rekrutteringsprosessen mer rettferdig. Ingen av informantene mente at en god jobbanalyse vil ikke kunne fjerne diskriminering i rekrutteringssammenheng, men at det kan være et viktig verktøy som kan bidra til å redusere usaklig forskjellsbehandling. Gøril opplever at jobbanalysen er en trygghet i møte med mennesker med fordommer. Dette reflekterer også godt med Abraham (2022) sine funn hos den norske politihøgskolen.

Et annet aspekt ved jobbanalyse som oppleves som viktig er hvordan den bidrar til å vurdere om man trenger en ny medarbeider. Er det et faktisk behov for å rekruttere eksternt og hvis ja, hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder skal vedkommende ha? Ina forteller at hun opplever dette som jobbanalysens viktigste bidrag. Skorstad (2020) argumenterer at jobbanalysen er en metode som hjelper rekrutterere å forstå det reelle behovet på en arbeidsplass.

Alle informantene vurderte jobbanalyse som et godt verktøy i rekruttering og seleksjonsprosessen. Flere av informantene argumenterer at en jobbanalyse kan bedre treffsikkerheten i rekruttering dersom den er gjennomført på en god måte. Deres holdninger blir støttet opp av tidligere forskning og fagbøkene som er nevnt tidligere i denne oppgaven. For å finne riktig kandidat må man først forstå hva stillingen innebærer. Likevel føler jeg det er viktig å understreke at ingen av informantene vurderte jobbanalyse som verken den eneste eller den viktigste metoden i rekruttering og seleksjon. Analysen er kun en et ledd i en rekke av metoder som også må gjennomføres på en god måte.

Jobbanalyse gir heller ingen garanti mot feilansettelser. Linda som jobber med rekruttering svært metodisk og systematisk har også opplevd feilansettelser, selv om hun har gjennomført jobbanalyse og valgt de mest treffende rekrutteringsmetodene. Hun har ut fra mine vurderinger fulgt det prediktive perspektivet fullt ut. Det er vanskelig, om ikke umulig, å si med sikkerhet hva en feilansettelse skyldes. Linda forteller at de tar en vurdering på om det er noe som har glippet internt hos de i forbindelse med jobbanalysen, når en feilansettelse skjer. Ofte finner man ikke noen god forklaring. Siden det er mennesker man rekrutterer vil det alltid være et usikkerhetsmoment. Kandidatene kan fremstille seg som noe annet enn det man er i seleksjonsperioden, det kan skje ting i livene til folk i perioden fra man får tilbud til man starter i jobben, innfasingen i den nye jobben er ikke bra nok, dårlig arbeidsmiljø eller mye annet. Iversen O. I. (2021) forklarer at organisasjonssosialisering for nyansatte er en viktig faktor for økt trivsel og ytelse, samt lavere turnover. Organisasjonssosialisering er prosessen hvor nyansatte lærer seg bedriftens kultur, uskrevene regler, sosiale systemer og hvem som sitter med uformell og formell makt. Jeg ønsker å påpeke at organisasjonskulturen kan forklares i en rekrutteringsprosess, men i realiteten kan oppleves som noe annet. Med bakgrunn i dette vil jeg argumentere for at selv om jobbanalyse kan være et godt verktøy i rekruttering og seleksjon, vil den ikke forsikre enhver ansettelse.

### ***5.5 Oppsummering av diskusjon***

I dette kapitlet ble funnene drøftet med bakgrunn i teorien som ble presentert i kapittel 2. De ulike kategoriene *Jobbanalyse og dens innhold*, *Forventningsavklaring*, *ytre faktorer* og *Viktigheten av jobbanalyse* oppsto med bakgrunn i at jeg opplevde meningsbærende dialog med informantene. De har blitt diskutert i lys av teori, og har bidratt til å utforske mitt forskningsspørsmål som er: *Hvordan oppleves og brukes jobbanalyse av ledere i rekruttering og seleksjon*

### **6.0 Konklusjon**

Denne oppgaven har gjennom samtaler med personer som har rekruttering i sin stillingsbeskrivelse gitt et innblikk i hvordan de bruker og opplever jobbanalyse. Personalplanlegging og rekruttering er en svært viktig oppgave, men kan være en stor utfordring for bedrifter og organisasjoner. Det er flere måter å gjøre rekrutteringsprosessen mer treffsikker og det viser seg at informantene opplever at jobbanalysen kan være et godt

verktøy i rekruttering og seleksjonsprosessen.

Erfaringene og holdningene til de fleste informantene var at jobbanalyse var en viktig brikke i rekrutteringssammenheng. Dette er fordi jobbanalyse bidrar til en klarere og mer nøyaktig beskrivelse av hva som kreves for å utføre en bestemt jobb, både i form av ferdigheter, kompetanse, oppgaver og ansvar. Det kom tydelig fram gjennom funnene i denne oppgaven at en jobbanalyse også bidrar til å vurdere om det er et reelt behov for å ansette en ekstra ressurs. Dette hjelper organisasjonen med å identifisere egnede kandidater for den aktuelle stillingen, samt å utarbeide en tydelig jobbeskrivelse. Andre effekter av jobbanalyse kan være at den presser fram en sunn dialog mellom ledere og ansatte om bedriftens framtid.

Teorien og forskningen i denne oppgaven beskriver jobbanalyse som en positiv bidragsyter i rekrutteringsprosesser og funnene i denne oppgaven bekrefter dette. Det kom frem at jobbanalyse differensierer i stor grad fra bedrift til bedrift, noe som sammenfaller med faglitteraturen. Det at jobbanalyse har en bred og lite spesifikk definisjon, gjør at det vil oppstå naturlige variasjoner av dens innhold. Man ser seg nødt til å tilpasse bruken av jobbanalyse til hva man rekrutterer og i hvilket miljø man rekrutterer. Rekrutterer man kontinuerlig til samme stilling, er jobbanalyse noe man må regelmessig oppdatere.

Gjennom det prediktive perspektivet ligger det en forståelse om at man kan kvalitetssikre en rekrutteringsprosess gjennom å gjennomføre en jobbanalyse og deretter velge metoder som egner seg til stillingen. Min oppfatning er at det har lite hold i dagens arbeidsliv. Informantene har rekrutteringsprosesser som de mener egner seg for sin arbeidsplass og det er sjeldent jobbanalysen endrer den prosessen i stor grad. En god ansettelse går begge veier og arbeidsgiver må i større grad tilpasse seg kandidatene.

Selv om jobbanalyse er en viktig del av rekrutteringsarbeidet og personalplanleggingen hos en bedrift, er den langt fra den viktigste brikken. Det ligger et godt stykke arbeid i forkant av en rekrutteringsprosess. Et godt omdømme er kritisk for å i det hele tatt kunne tiltrekke seg aktuelle kandidater. Et profesjonelt rekrutteringssystem som sikrer en god kandidatopplevelse enten man kommer til intervju eller ikke, må være på plass. Når ansettelsen er sikret er god opplæring og innfasing til bedriften like viktig for å holde på gode kandidater. Min forståelse er at teorien har et nok så normativt syn på jobbanalyse. Det er en god og viktig brikke i forbindelse med personalplanlegging og rekruttering, men det er langt fra det eneste som er

viktig.

### ***6.1 Forslag til fremtidig forskning***

Gjennom denne studien har jeg kommet fram til følgende forslag til fremtidig forskning. På grunn av at informantene i denne oppgaven var enten ansatt i større virksomheter som enten hadde en egen HR- eller rekrutteringsressurs eller jobbet med rekruttering til eksterne kunder, vil det være interessant å se hvordan små og mellomstore bedrifter jobber med rekruttering og jobbanalyse. Små og mellomstore bedrifter i Norge vil ikke alltid ha en egen ressurs knyttet til HR eller rekruttering. Dette er ofte arbeidsoppgaver som daglig leder må ta på seg, og det vil være interessant å se på hvordan bruken av jobbanalyse da utspiller seg.

Det kom også tydelig frem at arbeidsmarkedet ofte er en faktor som bidrar til å styre rekrutteringsmetodene. Forslag til fremtidig forskning kan også være å sette søkelys på forskjellene i treffsikkerhet med tanke på om det er søkere til en stilling eller om de er headhuntede kandidater som blir fristet inn i en rekrutteringsprosess.

Mitt siste forslag til fremtidig forskning med jobbanalyse som tema er en litteraturstudie som belyser en mer nyansert side av jobbanalyse. Gjennom denne oppgaven kunne jeg ikke finne noe teori som forklarte negative aspekter av bruken av jobbanalyse, noe som ville vært interessant.

## 7 Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1 - Referanser

- Abraham, S. (2022). The potential to become a good police officer: Development of a competency framework for the Norwegian Police University College. *Nordic Journal of Studies in Policing*, 1-18.
- Breaugh, J. A. (2017). The Contribution of Job Analysis to Recruitment. I H. Goldstein, E. Pulakos, & C. Seme, *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention*, (ss. 12-28). West Sussex: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Datatilsynet. (2023). Hentet fra Når er det lov å overvåke arbeidsplassen med kamera?: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/sporsmal-svar/Arbeidsliv/nar-er-det-lov-a-overvake-arbeidsplassen-med-kamera/#:~:text=Kameraoverv%C3%A5king%20p%C3%A5%20arbeidsplassen%20er%20som,overv%C3%A5ke%20toaletter%2C%20garderober%20eller%20pauserom>
- DNV. (u.d.). *Rekrutteringspersonell*. Hentet fra DNV: <https://www.dnv.no/services/rekrutteringspersonell-52250>
- Egerdal, Å. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Akademisk .
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeideren*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Finn. (2022). *Finn*. Hentet Oktober 8, 2022 fra <https://www.finn.no/bedriftskunde/jobb/nyttom-jobbmarkedet/jobbanalytiker-det-har-aldri-vaert-sa-mange-ledige-stillinger-for>
- Finn. (2022). *Finn*. Hentet Oktober 8, 2022 fra <https://www.finn.no/job/browse.html>
- Fredriksen, J., & Sørebo, Ø. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Fagartikler*, ss. 42-53.
- Grimso, R. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere -og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gundersen, E. (2022, Mai 25). *Våre beste tips til rekruttering i et vanskelig kandidatmarked*. Hentet fra businesspeople: <https://blogg.businesspeople.no/v%C3%A5re-beste-tips-til-rekruttering-i-et-vanskelig-kandidatmarked>
- Heggheim, G., & Kristiansen, S. (2017). Rekruttering via digitale sosiale nettverk - En studie av digitale sosiale nettverk ved rekruttering av økonomikandidater og hvilke effekter dette kan gi. Høgskolen i Oslo og Akershus.
- Hennestad, B., & Revang, Ø. (2017). Refleksjoner over ledelse og management. I *Endringsledelse og ledelsesendring - Fra plan til praksis* (ss. 106-130). Oslo: Universitetsforlaget.
- HR-Norge. (2023, Januar 11). *Større utfordringer for arbeidsgivere å beholde ansatte*. Hentet fra HR-Norge: <https://www.hrmagasinet.no/arbeidsmarked-kompetanse-rekruttering/storre-utfordringer-for-arbeidsgivere-a-beholde-ansatte/874024>
- Hübertz Haaland, F. (2019). *Å knytte bånd - Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte*. Oslo: Gyldendal Akademisk.



- Iversen, O. I. (2021). *Rekrutterings- og Intervjuteknikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Iversen, S. K. (2017, Januar 9). *HR Norge*. Hentet fra Forskning på seleksjonsmetoder i rekruttering:  
<https://www.hr norge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/rekruttering/forskning-p%C3%A5-seleksjonsmetoder-i-rekruttering>
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kapur, R. (2021). UNDERSTANDING MEANING AND SIGNIFICANCE OF JOB ANALYSIS AND JOB DESIGN. *International Journal of Information, Business and Management* 13(4), ss. 98-107.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2020). Rekruttering. I B. Kuvaas, & A. Dysvik, *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (ss. 93-102). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ledernytt*. (2019, 10 8). Hentet fra Hva er feilansettelser: <https://www.ledernytt.no/hva-er-feilansettelser.6252569-355436.html>
- Nilssen, V. (2014). *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nordhaug, O. (2004). Kompetanseledelse i norsk arbeidsliv. I *Strategisk Kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rekrutteringsprosess*. (2023, April 14). Hentet fra Arbeidsgiver - DFØ:  
[https://arbeidsgiver.dfo.no/rekruttering/rekrutteringsprosess/jobbanalyse?size=n\\_20\\_n](https://arbeidsgiver.dfo.no/rekruttering/rekrutteringsprosess/jobbanalyse?size=n_20_n)
- Revfem, J. (2022, Juni 3). *Det koker i arbeidsmarkedet: – Vi skjønner ikke helt hvordan de klarer å tjene penger*. Hentet fra Nettavisen: <https://www.nettavisen.no/okonomi/det-koker-i-arbeidsmarkedet-vi-skjønner-ikke-helt-hvordan-de-klarar-a-tjene-penger/s/12-95-3424279949>
- Safdar, R., Waheed, A., & Rafiq, K. (2010). Impact Of Job Analysis On Job Performance: Analysis Of A Hypothesized Model. *Journal of Diversity Management*, ss. Vol. 5, Iss. 2, 17-36.
- Sikt. (u.d.). *Personvernhandbok for forskning*. Hentet fra Sikt:  
<https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/personvernhandbok-forskning>
- Sjøberg, J. (2013, Mai 27). *Norske sjefer ansetter feil folk*. Hentet fra Aftenposten:  
<https://www.aftenposten.no/norge/i/mj2L/norske-sjefer-ansetter-feil-folk>
- Skorstad, E. (2020). *Rett person på rett plass*. Oslo: Gyldendal Forlag AS.
- Stoliaruk, K., & Kharenko, M. (2020). Analyzing the Problems In Search for and Recruitment of the Organization's Staff. *Biznes inform (Multilingual ed.) Vol.6 (509)*, ss. 319-328.
- Thorsvik, J. (2022). Ledelse i organisasjoner. I *Hvordan organisasjoner fungerer* (ss. 403-448). Bergen: Fagbokforlaget.

Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Tjønndal, A., & Fylling, I. (2021). Bruk av sosiale medier i rekruttering av deltakere til forskningsprosjekter. I *Digitale forskningsmetoder* (ss. 51-71). Bodø : Cappelen Damm Akademisk.

## 7.2 Vedlegg 2 – SIKT: Vurdering av behandling av personopplysninger

### Vurdering av behandling av personopplysninger


 Skriv ut

 25.05.2023 ▾

**Referansenummer**

815940

**Vurderingstype**

Automatisk 

**Dato**

25.05.2023

**Tittel**

Masteroppgave - HRM - Hvordan påvirker en jobbanalyse ansettelsesprosessen?

**Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig**

Robert Bye

**Student**

Ida Tyldum

**Prosjektperiode**

22.08.2022 - 15.11.2023

**Kategorier personopplysninger**

Alminnelige

**Lovlig grunnlag**

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

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

[Meldeskjema](#) 

#### Grunnlag for automatisk vurdering

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

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

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

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

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

#### Informasjonssikkerhet

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

## 7.3 Vedlegg 3 - Informasjonsskriv

### Forespørsel om å deltakelse i Masteroppgave

Dette er en forespørsel om deltakelse hvor formålet er å undersøke hvordan norske bedrifter tar i bruk jobbanalyse og hvordan jobbanalyser påvirker rekrutteringsprosessen. Dette skrevet inneholder informasjon om målene for studien og hva deltakelse vil innebære.

#### Formål

Jeg er masterstudent i Human Resource Management ved Nord Universitet og skriver den avsluttende masteroppgaven om rekruttering og jobbanalyse. I den forbindelse ønsker jeg å undersøke hvordan ledere eller rekrutteringsansvarlige bruker jobbanalyse i sin rekrutteringsprosess. Alternativt hvordan en prosess uten jobbanalyse forekommer. Målet er å få innsikt i hvordan rekrutteringsprosessen i ulike norske bedrifter forløper seg, og hvor mye en eventuell jobbanalyse påvirker prosessen.

#### Hvem er ansvarlig for studien?

Fakultet for samfunnsvitenskap (FSV) ved Nord Universitet er ansvarlig for studien.

### **Hva innebærer deltakelse for deg?**

- Intervju på ca. en time. Tidspunkt og sted blir vi enige om. Spørsmålene i intervjuet vil handle om dine erfaringer, holdninger og tanker om rekruttering og bruk av jobbanalyse. Det vil bli brukt lydopptaker under intervjuet.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i studien. Hvis du velger å delta kan du når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen form for negative konsekvenser for deg om du ikke velger å delta eller velger å trekke ditt samtykke.

### **Personvern**

- Opplysningene dine vil bli behandlet basert på ditt samtykke og vil kun bli brukt til formålet som er beskrevet i dette skrivet.
- Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Kun meg og min veileder Robert Bye vil ha tilgang til opplysningene dine. Opptak og notater vil bli lagret på min telefon og PC, og slettet etter ren-skrivelse og transkribert.
- Studien skal etter planen avsluttes og oppgaven skal leveres etter planen 15.05.2023.

### **Har du spørsmål?**

Ta kontakt med meg på telefon 930 22 950 eller epost [ida.tyldum@student.nord.no](mailto:ida.tyldum@student.nord.no) eller [ida\\_tyldum@msn.com](mailto:ida_tyldum@msn.com). Du også kontakte min veileder Robert Bye på epost [robert.bye@nord.no](mailto:robert.bye@nord.no).

Med Vennlig hilsen,

Ida Tyldum

### ***7.4 Vedlegg 4 - Samtykkeerklæring***

#### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt informasjon om masteroppgaven «Hvordan påvirker en jobbanalyse ansettelsesprosessen?» og har fått anledning til å spille spørsmål, samt. informasjon om at jeg kan trekke min deltakelse.

**Jeg samtykke til:**

- Intervju om rekrutteringsprosess og jobbanalyse.
- Intervjuet blir tatt opp av mobil enhet, før transkribert.

**Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til studien avsluttes i 2023:**

Signatur \_\_\_\_\_ Sted/dato \_\_\_\_\_

**7.5 Vedlegg 5 - Intervjuguide**

<b>Informasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Introduksjon</li><li>- Masteroppgaven<ul style="list-style-type: none"><li>o Problemstilling</li></ul></li><li>- Lydopptaker</li><li>- Forskningsetiske retningslinjer<ul style="list-style-type: none"><li>o Frivillig deltakelse, man kan når som helst trekke seg</li><li>o Konfidensielt, anonymiserte svar</li><li>o Hvem har tilgang til informasjon</li></ul></li></ul>
<b>Bakgrunn</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Stillingstittel</li><li>- Bedrift/bransje</li><li>- Beskrivelse av arbeidsplass og arbeidsoppgaver<ul style="list-style-type: none"><li>o Dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder</li><li>o Hvor mange ansatte/avdelinger</li><li>o Hierarki</li></ul></li><li>- Typisk arbeidshverdag</li><li>- Bakgrunn for å jobbe med rekruttering (utdanning, erfaring, kurs, sertifisering)<ul style="list-style-type: none"><li>o Hvor stor del av jobben er rekrutteringsarbeid</li><li>o Hvilke stillinger</li></ul></li><li>- Fortell om en typisk rekrutteringsprosess, fra start til slutt<ul style="list-style-type: none"><li>o Ekstern bistand?</li><li>o Andre rekrutteringsmetoder som blir brukt?</li></ul></li></ul>
<b>Jobbanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hva legger du i en jobbanalyse?</li><li>- Lager du en jobbanalyse før en rekrutteringsprosess?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Er du ansvarlig for gjennomføringen?</li> <li>○ Alltid jobbanalyse?</li> <li>- Beskriv for du gjennomfører jobbanalyse <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvordan samle inn informasjon, samme hver gang? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intervju, observasjon, spørreskjema</li> </ul> </li> <li>○ Fra hvem samler du informasjonen?</li> <li>○ Gi eksempler på spørsmål</li> <li>○ Registrering av informasjon</li> <li>○ Andre innsamlingsmetoder?</li> </ul> </li> <li>- Retningslinjer for utforming av jobbanalyse? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ utfordringer</li> </ul> </li> </ul>
<b>Jobbanalyse – kvalitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva mener du en god jobbanalyse skal inneholde?</li> <li>- Hva kjennetegner en dårlig jobbanalyse?</li> <li>- Kvalitets-sikrer du jobbanalysen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Validitet</li> </ul> </li> </ul>
<b>Kravspesifikasjon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan lage kravspesifikasjon <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvem er med å bestemme hva som skal med i kravspesifikasjon</li> <li>○ Hvordan «oversette» data fra jobbanalyse til kravspesifikasjon</li> </ul> </li> </ul>
<b>Utvelgelsesprosess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan brukes jobbanalyse i utvelgelsesprosess? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Brukes jobbanalyse i arbeid med stillingsannonse?</li> <li>○ Påvirker jobbanalyse intervjuet</li> <li>○ Påvirker jobbanalyse andre metoder? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personlighetstest</li> <li>▪ Evne-test</li> <li>▪ Referansesjekk</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Beslutningstaking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan komme fram til en beslutning i rekrutteringsprosessen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hvilken informasjon vektlegges?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Refleksjoner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tror du en jobbanalyse bedrer sjansen for å rekruttere noen som vil prestere godt til en stilling?</li> <li>- Tror du en jobbanalyse gjør rekrutteringsprosessen rettferdig?</li> </ul>

<b>Avslutning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er det noen aspekter av en jobbanalyse jeg ikke har spurt om?</li> <li>- Andre tanker om jobbanalyse</li> </ul>
-------------------	--

### 7.6 Vedlegg 6 – Utdrag av sitater fra informanter.

Kategori	Sitat	Intervjuobjekt
Bruk av jobbanalyse (innhold) Koder: Arbeidsoppgaver Lønnsramme Ansvarsområde	«Utdanningskrav står alltid. Ellers er det gjerne at de har erfaring med programmeringsspråk. Også er det at de har, de erfarne, ikke nødvendigvis en bakgrunn som konsulent, men at de har et ønske å jobbe som konsulenter. Eller at de behersker norsk eller engelsk skriftlig eller muntlig Man trenger ikke være verdens mest utadvendte for å søke stilling her.»	CATHRINE
Reisedøgn Kvalifikasjonskrav Utdanning Arbeids erfaring Krav.spek Fagområde Arbeidsmiljø Andre krav	«Det er for å tvinge lederne til å reflektere rundt behovet. Hvorfor vi har behov. Tilgrensende fagområde. Beskriver egenskaper vi tror kandidaten bør ha for å lykkes i stillingen. Formell kompetanse. Den beskriver hvor i organisasjonen stillingen er plassert. Hvem som er nærmeste leder og avdelingen den tilhører. Beskriver også hva slags lønnsnivå det er aktuelt å plassere denne på.»	INA
	«Jeg lager en jobbanalyse for min egen del. Som jeg bruker til å lage utlysningsteksten og til å lage intervjukjema og gi input til hun som skal ta referansesjekk.» «Om bedriften, oppgavene som skal løses, kompleksiteten i oppgavene. Reisevirksomhet og tilgjengelighet. Arbeidstid. Det å få frem kultur og arbeidsmiljø. Hva bedriften tilbyr som arbeidsplass. Karrieremuligheter.»	HELGA
	«Vi har en mal. Så det er noe om å ikke bli lat på de da. Slik at man ikke får 140 arbeidsledere som er kliss lik. Må ha dynamisk gruppe, både i kjønn og bakgrunn, slik at der går det mer på det å tørre å utfordre. Formålet, i formål så legger jeg hvorfor er behovet kommet. Hva skal personen gjøre. Veldig tydelig på oppgaver. Børst støv av kompetansekravet. Er det sertifiseringer som man må ha. Om det er noen andre spesielle krav. Ramme og myndighet. Stillingsnivå. Så bestemme seg for prosess, kanskje viktigst»	GØRIL
	«Skal man alltid rekruttere den samme type fagkunnskapen. Trenger ikke bruke tid på det. Det som gir verdi er når Albert slutter, hva trenger du nå. Eller når man skal ansette flere. Skal de jobbe alene eller i team Det aspekt er av en jobbanalyse er viktigere enn det konkrete fagkompetansen til de samme type stillingene hele tiden. Jeg tenker at jobbanalysen er ikke alltid den samme. Kan aldri si at man skal bruke like mye tid på en jobbanalyse eller	LONE

	<i>behovsanalyse. Må kunne gå inn å bruke en jobbanalyse for å finne hva det faktisk lederne trenger. Om de i Alta tror de trenger akkurat det samme som i Oslo, for her jobber de kanskje i bilen 10 min mellom hvert oppdrag, men i Alta så er det kanskje 2 timer. Noen ganger så kan man copy-paste, fordi det er ekte copy-paste.»</i>	
Forventningsavk. Kode: Bakgrunn Kvalifikasjoner Utdanning Arbeidserfaring Egenskaper Oppgaver	<i>«Oppstartmøte er viktig. For eksempel selger, kan det være mye forskjellig. Hva kreves. Utdannelse. Personlige egenskaper. Hva må til for å lykkes i en slik. Opptatt av å ikke stille for mye krav. Noen kan ha mer erfaring, men mindre utdannelse, men andre kan ha mindre erfaring men med utdannelse og noen med en knakende personlighet. Opptatt av ord kan tolkes subjektiv. Svært god i Excel. Hva betyr det? Vi ønsker å se mangfoldet i kandidater. Spesielt etter mangfoldsoven har kommet.»</i>	HELGA
	<i>«Både på arbeidsoppgaver, krav og ønskede kvalifikasjoner. Personlighets egenskaper. Så er det viktigste øverst, minst viktig nederst.»</i>	GMN
	<i>«Vi må realitetsorienterte de litt på gangen i det. De ønsker seg veldig mye, men lar seg justere. Et annet problem vi har er at vi er veldig strenge på teknisk kompetanse, samtidig som ikke alle prosjekter vi har er like tekniske. Jeg og andre prøver å moderer i form av at supertekniske folk ikke vil trives i disse prosjektene. Det de vil ha er folk med det mind-settet, men som er superteknisk. Det er umulig å finne.»</i>	CATHRINE
	<i>«Opplever utfordringer på hva minuskravet er. Absolutt. Der har man ulike interessenter i en stillingsvurdering, så der kan man ha ulike behov. Der kan man ha en leder som har det ønske og en ansattrepresentant som ser på stillingen fra et annet perspektiv.»</i>	INA
	<i>«Det var ofte master-krav, men ville at hun skulle søke, men hun hadde ikke master. Det er typisk bestillinger på en «Kari» til. Det er en dårlig jobbanalyse. Det faglige kan vi kopiere, men det egenskap-messige kan vi overhodet ikke kopiere. Går mer når man ikke reflektere over hva man skal ha, vi skal bare ha en. Om det er admin rolle, undervurdere litt kompleksiteten i en rolle. Så er det noe med å realitetsforankre de også.»</i>	GØRIL
	<i>«Her må man jo bare velge det som er viktigst for å lykkes i denne rollen og da er det det vi må fokusere på. Så har vi et mangfold-perspektiv inn i ansettelse. Om du tenker vi skal ha en kravliste som er over fire punkter, så dramatisk kutter du ut kvinneandelen. Man ønsker seg jo folk som er robust, tåler stress, ser kundeperspektiv, som setter teamet og seg selv først,</i>	LONE



	<i>lede og lytte og samtidig være effektiv i kommunikasjonen og ha en markedsforståelse og en forretningsforståelse og økonomisk teft. Men det er ingen som matcher alle de tingene. Da krystalliserer seg i når vi skal velge test, for da velger vi jo kompetanser som er personlige egenskaper.»</i>	
Ytre faktorer	«Sender inn jobbanalysen til de, slik at de kan hjelpe til å søke. Mye nettverk. Samtale med de som en nysgjerrig på stilling.»	HELGA
Arbeidsmarked	«Vi kan ikke velge og vrake i søknader. Det er kun oppsøkende fra vår side. Det som kanskje skiller seg litt fra andre bransjer er at vi har ikke en typisk «vi legger ut en stillingsannonse» så skal vi ansette en eller to. Vi ansetter kontinuerlig. Vi bruker ikke tester for her for her må vi nesten overtale folk til å komme på intervju og være med på et case-intervju. Det blir litt for mye av det gode hvis vi skal ta i bruk personlighetstester og slikt i tillegg.»	CATHRINE
Annonsering		
Sosiale medier	«Men det er jo et veldig konkurranseutsatt marked. Det er lett å glippe på kandidatene som går til konkurrenter eller bedre betalte. Det er ikke fordi vi bommet med analysen. Sånn som arbeidsmarkedet er nå, så kontaktes veldig mange og lokkes mye. En god selger i andre ender kan være grunnen til at man stikker. Jeg er litt ambivalent i forhold til search-kandidater. Det er kandidater som i utgangspunktet ikke er motivert. Det har jeg opplevd et par ganger nå, at det ikke har vært bra.»	INA
Salg		
Søkere	«Ofte med search for å få de til bord. Jobber med nettverk internt. Sørge for at folk kommer med de tipsene. Men på enkelte roller bruker vi lang tid på search. Det er ikke bestandig kandidatene er like moden for et jobb-bytte. I bransjen vår så søker ikke folk jobber. Det er stort sett search og tips. Klart at en veldig læringsprosess å med å få folk til å skjønne hva er search. Når Kari sitter foran meg som en search-kandidat, så blir prosessen helt annerledes. Det er ikke en søker. Her må vi inn å selge. Prosessen med jobbanalyse er ganske lik. Det er egentlig bare rekkefølgen på ting som omrokeres litt.»	GØRIL
	«Om dette er en stilling med veldig mange kandidater, så ville vi i forbindelse med førstegangsintervjuet kanskje sendt ut evnetester. Om det ikke er så mange, så bruker vi kanskje ikke evnetester som en del av screeningen. Om personen er i andre prosesser må vi ta høyde for det. Kommunikasjonen blir da litt annerledes. Må holde hverandre varme. Om det er en veldig aktuell kandidat, så vil vi ikke miste de fordi de er litt stressa på tid.»	LONE

Viktighet Koder: Rettferdighet Diskriminisering Refleksjon Reelt behov	«Det starter ofte med jobbanalysen. Kan føre til at man ser at ser etter en annen målgruppe en mann første trudde bedrer sjansen for å rekruttere noen som vil prestere godt til en stilling»	HELGA
	«Det er med å identifisere det reelle behovet for stillingen. En fot i bakken på om vi virkelig trenger denne stillingen. Det er kanskje det viktigste. Det er for å tvinge lederne til å reflektere rundt behovet. Om man treffer der som får den ansette en stilling som det er kult å være i og arbeidsgiver får produktivitet og lønnsomhet ut av innsatsen som den ansette legger i. Hva er det vi trenger her og man klarer å holde seg til det så er det lettere å ikke favorisere. Da har skrevet ned hva det er vi skal ha. Det kan tenkes det gjør det mer rettferdig.»	INA
	«Har hatt mange på intervju som jeg personlig synes virker litt rare eller som jeg nødvendigvis får den beste kjemien med, men så ser jeg at det har det som trengs. De tikker av på disse boksene. Hadde jeg ikke kravspekken å gå etter så hadde jeg gått mer etter hvem jeg fikk kjemi med.»	CATHRINE
	«Sikre at det er et behov. Ikke sikkert at de operative ledere har kontroll på den overordnede situasjonen. Jeg tror for en erfaren leder handler det mer om å ikke sove i sofaen. Som ny leder så er det nok en trygghet. For rekruttering sin del er det også en trygghet Vi får skrevet det ned. Hva er det vi faktisk leter etter her. Men tror ikke det vil sikre det. Argumentene blir tynnere.»	GØRIL
	«Hva er det vi egentlig trenger? Hvem er det vi trenger? Hva skal vedkommende gjøre? Den er viktig. Noen ganger går det fort i svingene. En kjapp gjennomgang er bedre enn ingen gjennomgang. Om den er gjort bra nok så kan den hjelpe til å bedre treksikkerhet»	CATHRINE
	«Om man ikke har en jobbanalyse, så er det ikke en del av en profesjonell prosess, så har man ikke kommet i gang med tankegangen om hvordan man skal rekruttere profesjonelt. Noen ting må være på plass, blant annet jobbanalyse, for uten det vet du ikke helt hva du skal ha, og da ansetter du bare det du har hatt før. Her må man jo bare velge det som er viktigst for å lykkes i denne rollen og da er det det vi må fokusere på.»	LONE

## 7.7 Vedlegg 7 - Eksempel på jobbanalyse

<b>Formalia</b>	
<b>Beskriv formalia for stillingen</b>	
Avdeling/enhet:	
Leder:	
Stillingstittel:	
Type stilling:	
(Om midlertidig) varighet:	
Stillingen er ledig fra:	
Stillingsprosent:	
Lønnsnivå:	
Antall stillinger:	
<b>Formålet med stillingen</b>	
<b>Beskriv formålet og ønskede resultater med stillingen</b>	
Hvorfor er stillingen opprettet:	
Resultater som skal nås:	
Er resultatene er knyttet til andre avdelinger? Hvilke?	
Hvordan måles resultater?	
Resultatene understøtter arbeidet i resten av virksomheten ved å	
Den kompetansen som blir viktig for å realisere strategiske mål er	
<b>Stillingens arbeidsoppgaver og ansvar</b>	
<b>Beskriv de viktigste og mest omfattende oppgavene for stillingen</b>	
Stillingen skal dekke følgende områder:	
Hovedarbeidsoppgavene som skal utføres:	
Konkrete arbeidsoppgaver:	
Andre arbeidsoppgaver kan være:	
Verktøy som er viktig for arbeidsoppgavene er:	
<b>Rammer og spesielle forhold for stillingen</b>	
<b>Beskriv rammene og spesielle forhold for stillingen</b>	
Kjennetegn for virksomheten/avdelingen:	
Organisasjonskulturens karakteristikk er:	
Stillingen jobber med følgende ytre kunder:	
Spesielle krav til stillingen. Dette stiller krav til:	
Estimert omfang på reisevirksomhet:	
Utfordringer til stillingen nå og i et lengre perspektiv er:	
Det mest attraktive med denne stillingen er:	
<b>Kompetansekrav til stillingen</b>	
<b>Definer kompetansekrav ut i fra rammene og arbeidsoppgavene du har skissert</b>	
Utdanning og erfaring:	
I denne stillingen kreves det fagkunnskap om:	

Det er et krav med utdanning innen fagfeltet/ene:	
Det er et krav med kurs og/eller sertifiseringer:	
Det er et krav med arbeidserfaring fra bransjer:	
Det kreves det gode ferdigheter til:	
Kjennskap til programvare som kreves i stillingen:	
Egenskaper og personlig egnethet:	
De fem viktigste egenskapene:	
Beskriv hvordan egenskapene brukes i stillingen:	
<b>Prioritering av krav</b>	
<b>Avklar hvilke krav som er nødvendige og ønskelige:</b>	
<b>Beskriv krav til stillingen (må-ha):</b>	
Krav 1	
Krav 2	
Krav 3	
Krav 4	
<b>Beskriv ønskelig ferdigheter til stillingen (bør ha):</b>	
Krav A	
Krav B	
Krav C	
Krav D	
Krav E	
<b>Seleksjonsmetoder</b>	
<b>Definer hvilke seleksjonsmetoder som avdekker den kompetansen du er ute etter:</b>	
<b>Må-krav</b>	
Krav 1	
Krav 2	
Krav 3	
Krav 4	
<b>Bør-krav</b>	
Krav A	
Krav B	
Krav C	
Krav D	
Krav E	