

985709

985978

985868

BCR 3100
Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania
Vår 2016

Hvorfor er jeg bedre personlig egnet enn deg?



En studie om personlig egnethet

”Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne studien er utført som en avsluttende del av vår utdanning i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi har tatt for oss begrepet “personlig egnethet” og hvordan det måles i ansettelsesprosesser i offentlig sektor. Det skulle vise seg å bli en prosess fylt med utfordringer, samtidig som det var både spennende og lærerikt for oss alle.

Vi ønsker å takke alle våre respondenter som tok seg tid til å dele sine erfaringer og kunnskap med oss. Vi vil også takke vår veileder Kjell-Ove Ernes for gode råd og interessante synspunkter.

Videre ønsker vi å takke medstudenter og hverandre for samarbeid, støtte og tålmodighet under gjennomføringen av denne oppgaven og tidligere arbeid på Høyskolen Kristiania.

Til slutt takker vi Høyskolen Kristiania for tre lærerike og flotte år.

God lesing!

Sammendrag

Temaet for denne bacheloroppgaven er personlig egnethet. Problemstillingen er: Hva er personlig egnethet og hvordan vurderes kandidatenes egnethet opp mot hverandre i en ansettelsesprosess? *Formålet* med studien er finne ut av hva rekrutterings- og seleksjonansvarlige legger i begrepet og hvordan de vurderer egnetheten til kandidatene. Vi valgte å avgrense oppgaven til å undersøke disse forholdene i staten, da offentlig sektor har strengere rammer for ansettelse enn privat sektor. For å svare på dette har vi tatt i bruk *kvalitativ metode* fordi vi ønsker å beskrive begrepet og vurderingen. Det ble derfor gjennomført seks dybdeintervjuer med personer som har ansvar for rekruttering i ulike sektorer i staten. *Motivasjonen* bak oppgaven er at vi selv er jobbsøkende og ønsker å finne ut av hva potensielle arbeidsgivere legger i personlig egnethet når de skriver at dette er en del av vurderingen i stillingsannonser.

Resultatene våre viser at begrepet personlig egnethet er vagt og vanskelig å sette ord på. Funnene tilsier at begrepet er stillingsspesifikt, men at det er enkelte egenskaper som kan være foretrukket av flere enn andre. Det blir konkludert med at en generell definisjon ikke er hensiktsmessig, men at virksomheter må kunne definere hva det betyr for deres virksomhet og stillinger. Videre viser det seg at vurderingen av kandidaters personlige egnethet ofte er ustrukturert og at de som ansetter i stor grad styres av magefølelsen og intuisjonen. Det konkluderes med at høyere grad av struktur og bruk av metoder med høy validitet kan gjøre vurderingen mer rettferdig for kandidatene og sikre kvalitet for virksomheten som ansetter.

Innholdsfortegnelse

1.0 Kapittel 1 – Introduksjon og oppgavens oppbygging	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling.....	6
1.2 Hva kan studien bidra med?.....	7
1.3 Tidligere forskning på tema.....	8
2.0 Kapittel 2 – Teori	9
2.1 Hva er personlig egnethet?.....	9
2.2 Ansettelsesprosessen.....	10
2.2.1 Jobbanalysen.....	10
2.2.2 Valg av intervjumetode.....	11
2.2.3 Arbeidspsykologiske tester.....	12
2.2.3.1 Personlighetstester.....	13
2.2.3.2 Evne- og ferdighetstester.....	13
2.2.4 Assessment-senter.....	14
2.2.5 Referanseintervju.....	15
2.2.6 Vurdering av kandidater.....	15
2.2.7 Fallgruver.....	16
3.0 Kapittel 3 – Metode	18
3.1 Forskningsdesign.....	18
3.2 Forskningstilnærming.....	19
3.2.1 Kvalitativ tilnærming.....	19
3.2.2 Induktiv tilnærming.....	19
3.3 Utvalg og rekruttering.....	19
3.4 Datainnsamling.....	20
3.5 Analyse av datamaterialet.....	21
3.6 Forskningsetikk.....	23
3.7 Metodiske refleksjoner.....	23
4.0 Kapittel 4 – Presentasjon av funn	25
4.1 Bakgrunn.....	25
4.2 Ansettelsesmetodikk.....	25
4.3 Begrepet personlig egnethet.....	27
4.4 Vurdering av personlig egnethet.....	29
4.5 Feilansettelser basert på vurdering av personlig egnethet.....	30
5.0 Kapittel 5 – Drøfting av funn	32

5.1 Bakgrunn.....	32
5.2 Ansettelsesmetode.....	32
5.3 Begrepet personlig egnethet.....	36
5.4 Vurdering av personlig egnethet.....	37
5.5 Feilansettelser basert på vurdering av personlig egnethet.....	38
6.0 Kapittel 6 – Konklusjon.....	40
7.0 Kapittel 7 – Kritikk til egen forskning.....	41
7.1 Forslag til videre forskning.....	41
8.0 Kapittel 8 – Litteraturliste.....	42

Vedlegg

Vedlegg 1 – Semi-strukturert intervjuguide

Vedlegg 2 – Transkribert intervju, respondent 2

Figurliste

Figur 1 – Personlige egenskaper som inngår i personlig egnethet

1.0 Kapittel 1 – Introduksjon og oppgavens oppbygning

Vi har valgt å forske på begrepet *personlig egnethet*, dette fordi det er et vagt begrep som ofte blir brukt i stillingsutlysninger og ansettelsesprosesser. Vi ser dette tema som interessant nå som vi selv og andre skal ut å søke jobb og mest sannsynlig kommer til å støte på dette begrepet.

Til å begynne med skal det gjøres rede for valg av problemstilling, deretter vil det diskuteres hvilken nytte vår undersøkelse kan ha for samfunnet. Etter det innledende kapittelet skal vi se på relevant teori for problemstillingen og redegjøre for metoden som er benyttet for å besvare problemstillingen etter beste evne. Neste steg består av å analysere innsamlet data, og deretter skal funnene presenteres. Etter det vil funn drøftes og diskuteres i lys av teori. Helt til slutt vil vi oppsummere resultatet av undersøkelsen og se på hva som eventuelt kan gjøres videre.

Vi har valgt å avgrense oppgaven til offentlig sektor og deretter spisset den til staten. Hele oppgaven handler om det å finne den best kvalifiserte søkeren, noe de er pålagt å gjøre i staten. Dette må også dokumenteres, og derfor må vurdering av personlig egnethet også kunne dokumenteres.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Vi har valgt temaet *personlig egnethet* i ansettelser og hvordan rekrutteringsansvarlige måler dette. Vi ønsker å forske på dette da utdanning og erfaring er relativt lett å måle mens personlig egnethet er noe mer komplisert og subjektivt. Problemstillingen vår ble som følger:

”Hva er personlig egnethet og hvordan vurderes kandidatenes egnethet opp mot hverandre i en ansettelsesprosess?”

I denne oppgaven har vi som tidligere nevnt avgrenset til offentlig sektor og statlig virksomhet. Vi ønsker å studere hvorvidt ansettelsesansvarlige er bevisst over hva som inngår i begrepet personlig egnethet og hvorvidt de evner å vurdere kandidater opp mot hverandre på en rettferdig måte, det vil si at de vurderes på samme grunnlag og *hvordan* deres egnethet måles.

For å gjøre problemstillingen forskbar må vi kunne svare på disse fire spørsmålene:

- **Hva** er vi interessert i? Undersøkelses variabler.
 - Personlig egnethet, vurdering av egnethet
- **Hvem** er vi interessert i? Undersøkelsesenheter:
 - Vi skal undersøke ansatte med ansettelsesansvar i statlig virksomhet.
- **Hvor** skal undersøkelsen finne sted? Kontekst:
 - Offentlig sektor – stat
- **Når?** Tidsavgrensning:
 - Nåtid

Våre forskningsspørsmål som er basert på tema er:

1. Hvilken metode bruker respondentene for finne den beste kandidaten?
2. Har respondentene opplevd feilansettelser basert på feilvurdering av kandidatens personlige egnethet?

1.2 Hva kan studien bidra med?

Det å få en økt forståelse av begrepet personlig egnethet og hvordan det måles, er noe vi tror er interessant for både jobbsøkere og rekrutteringsansvarlige. Dette baserer vi på at vi selv er jobbsøkere og at det kan være nyttig å få en klarere forståelse av begrepet personlig egnethet og hvordan en vil bli vurdert i forhold til det. En klarere definisjon av begrepet, tror vi også vil være interessant for de som jobber med ansettelse. I tillegg til dette kan det være nyttig å vurdere hvor strukturert tilnærming de har til hvordan de måler og vurderer kandidaters personlige egnethet.

Denne studien håper vi at kan bidra med å synliggjøre problematikken rundt det relativt vage begrepet personlig egnethet. Dersom begrepet måles ut i fra subjektive oppfattelser eller magefølelse, ønsker vi at det skal vurderes å endre dette til en mer strukturert vurdering basert på et objektivt grunnlag. Siden vi selv er HR studenter håper vi at denne studien vil øke bevisstheten og viktigheten ved å ha HR-ansatte som kan faget, regler og rammer med på ansettelsesprosessen. Dette kan igjen forhåpentligvis bidra til å skape flere arbeidsplasser for mennesker som ønsker å spesialisere seg innen og jobbe med rekruttering.

1.3 Tidligere forskning på tema

I dette punktet vil vi redegjøre for tidligere forskning på området. Tidligere forskning har gjerne basert seg på personlig egnethet knyttet til et spesifikt yrke som for eksempel miljøterapeuter og bibliotekarer. Studien som omhandlet personlig egnethet hos miljøterapeuter, skrevet av daværende masterstudent, Nadia K. Yedri (2011) ved Universitetet i Oslo, tok for seg hva som gjør en miljøterapeut personlig egnet og indikerer hva som bør vektlegges ved vurdering av en miljøterapeuts personlige egnethet. Studien som omhandlet personlig egnethet hos bibliotekarer, skrevet av daværende bachelorstudent, Vilde Farup Halvorsen (2015) ved Høyskolen i Oslo og Akershus, tok for seg hvilke personlige egenskaper som vektlegges ved ansettelse av bibliotekarer.

I tillegg har gruppen sett på en forskningsrapport gjort av Arfinn H. Midtbøen og Jon Rogstad; *“Diskriminerings omfang og årsaker; etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv.”* Denne studien handler om, som tittelen tilsier, diskriminering av etniske minoriteter i norsk arbeidsliv, men tar også for seg litt om temaet personlig egnethet i ansettelse.

Bjørn Eriksen (2012), første amanuensis ved Handelshøyskolen BI, har utført en studie blant rektorer som omhandler ansettelse, som han skriver om i boken ”Rektors styringsrett”. Han kom frem til at rektorer la avgjørende vekt på personlig egnethet. Han forklarer at dette innebærer at personlig egnethet overstyrer faglige kvalifikasjoner og praksis (69). Eriksen (2012) skriver videre om viktigheten av kartleggingen av hva det rettslige begrepet personlig egnethet innebærer. Han nevner at det finnes noen vurderinger, men langt ifra en generell drøftelse (69).

Vi ville se mer på en generell forståelse av begrepet personlig egnethet på tross av yrker og se nærmere på hvordan personlig egnethet måles, for å se om kandidater vurderes på et rettferdig grunnlag i staten.

2.0 Kapittel 2 – Teori

I dette kapittelet skal det redegjøres for sentrale teoretiske områder for vår oppgave. Vi vil først se på begrepet personlig egnethet før vi går inn på rekrutteringsteori. Vår teori har i hovedsak støttet seg på Espen Skorstads (2014 og 2015) første og andre utgave av boken ”Rett person på rett plass”. Vi ser det hensiktsmessig å få en innsikt i det teoretiske rundt personlig egnethet og rekruttering på en generell basis, noe dette kapittelet skal belyse.

2.1 Hva er personlig egnethet?

I en forskningsrapport av Arnfinn H. Midtbøen og Jon Rogstad (2012) står det at personlig egnethet er svært vanskelig å måle fordi det handler om ferdigheter, heller enn kompetanse. De skriver at det dreier seg om egenskaper ved personer som gjør de egnede, og de mener det er vanskelig å måle ettersom det baseres på rekrutteringsansvarliges forståelse av kandidaten og miljøet på arbeidsplassen (Midtbøen og Rogstad 2012, 136).

Begrepet kommer også til uttrykk av kvalifikasjonsprinsippet som er nevnt i hovedtariffavtalen § 2 pkt. 2.2. Her heter det at personlig egnethet baseres på ”skikkethet for stillingen”. I en fagartikkel publisert i Den Norske Tannlegeforenings Tidene skrevet av John Frammer (2014), forhandlingssjef i NTF og advokatfullmektig, står det at utgangspunktet for vurderingen av personlig skikkethet skal baseres på kravene som er fremsatt i utlysningsteksten. Samtidig kan det også være at stillingen krever andre egenskaper som ikke blir nevnt i utlysningsteksten. Dette er med på å støtte opp under vagheten med fenomenet og kan bidra til å gjøre det vanskelig for jobbsøkende å vite hva arbeidsgivere legger i begrepet personlig egnethet. I artikkelen nevnes også Sivilombudsmannens uttalelser som går ut på at dersom det legges avgjørende vekt på personlige egenskaper, forutsetter det at rekrutteringsansvarlige har god nok kunnskap til å kunne vurdere kandidatenes personlige egnethet. Det nevnes at dette skal gjøres gjennom intervju, tester eller referanser. Vi antar at de fleste rekrutterere benytter seg av enten intervjuer, tester eller referanser, og gjerne en kombinasjon av flere. I denne studien vil vi, i tillegg til å stille spørsmål som omhandler ansettelsesmetodene, også legge vekt på *hvordan* rekrutterere vurderer informasjonen de har fått, og ikke minst *hvilken* informasjon som tas med i vurderingen. Vi vil finne ut om dette er noe rekruttererne lager

retningslinjer til på forhånd og til evalueringen, eller om det er noe som vurderes alt ettersom hva som dukker opp underveis i ansettelsesprosessen.

I en annen artikkel publisert av Fellesorganisasjonen (FO), skrevet av Eldar Lior og Mats Nymann (årstall ikke oppgitt), står det også her at personlig egnethet er vanskelig å måle. Kravet til skikkethet eller egnethet har blitt fokusert på i økende grad i løpet av de siste årene, og de mener derfor at en representant for de ansatte bør få ansvar for at dette ikke blir en tilfeldig vurdering basert på ”trynefaktor”. Det antas at vurderingen av egnetheten til kandidaten baseres på magesfølelsen dersom det ikke finnes en strukturert måte å vurdere dette på. Det er blant annet derfor gruppen ønsker å undersøke hvordan den personlige egnetheten måles. Videre står det at ”det er vanskelig å knytte målbare kriterier til "skikkethet". Å søke etter "mekaniserte" metoder for å vurdere reelle kvalifikasjoner vil derfor alltid mislykkes. Det må fra vår og søkerens side aksepteres at dette handler om vurderinger basert på skjønn.” Det er naturlig at en vurdering av personlig egnethet til en viss grad er skjønnsmessig, men vi vil undersøke hva som legges til grunn for denne vurderingen. Som tidligere nevnt, skal man i det offentlige, derunder staten, komme frem til den best kvalifiserte søkeren og det skal kunne begrunnes. Basert på dette vil vi se på om man eventuelt kan gjøre den skjønnsmessige vurderingen mer presis for både jobbsøker og rekrutterer.

2.2 Ansettelsesprosessen

Under dette punktet skal vi se på teori som omhandler selve ansettelsesprosessen.

2.2.1 Jobbanalysen

For å ansette den rette personen for stillingen er det nødvendig å sette ord på hva stillingen innebærer og hvilke oppgaver som skal utføres. Det er høyere sannsynlighet for å lykkes med ansettelsen om jobbanalysen er grundig utført, og gjort så eksplisitt som mulig (Skorstad 2015, 38). Hovedpoenget er å komme frem til hvem av kandidatene som oppfyller de forhåndsbestemte kriteriene best, basert på jobbanalysen (42).

Når det kommer til temaet personlig egnethet og jobbanalysen, kan det tenkes at det vil være fordelaktig for rekrutterere å på forhånd avdekke hvilke personlige

egenskaper som vil være viktige for å lykkes i stillingen det ansettes til. Disse egenskapene kan det dermed fokuseres på under prosessen slik at man får testet kandidatene opp mot disse.

Videre i dette kapittelet skal vi gå nærmere inn på ulike ansettelsesmetoder vi finner relevant for vår oppgave, basert på tema og problemstilling. Vi skal se på hvilke metoder som kan være nyttige å benytte seg av når det kommer til å kunne vurdere en kandidats personlige egnethet.

2.2.2 Valg av intervjumetode

Man kan bruke ulik grad av strukturering når det kommer til jobbintervjuet. Det finnes strukturerte-, semistrukturerte- og ustrukturerte intervjuer.

Basert på temaet vi skal undersøke som omhandler hvordan man skal kunne vurdere kandidaters personlige egnethet, er det teoretisk sett tydelig at det strukturerte intervjuet er best egnet. Denne formen for intervju sikrer at alle kandidater får besvare nøyaktig samme spørsmål og dermed kan man vurdere kandidatene på en rettferdig måte, basert på et likt grunnlag (Skorstad 2015, 81). Cooper og Robertson (1995) (gjengitt av Skorstad (2015)), hevder også at det strukturerte intervjuet dobler sjansen for å velge rett kandidat. En strukturert intervjuguide og standardiserte skåringsprosedyrer bidrar til å redusere subjektive feilkilder, og intervjuers skjønnsmessige vurdering av kandidatenes prestasjoner minsker (81).

Likevel kan det være utfordrende å holde et intervju helt strukturert da denne formen ikke åpner for oppfølgingsspørsmål som er forhåndsdefinerte (Skorstad 2015, 86). Ettersom man ikke kan forutse hva kandidatene vil svare, kan det være behov for å stille spørsmål som ikke er definert i intervjuguiden, altså kan man bruke en semistrukturert intervjuguide.

Det semistrukturerte intervjuet er mindre rigid og det er en kombinasjon av struktur og samtale. Denne formen for intervju baserer seg på samme hovedspørsmål til alle kandidater, men åpner for fleksibilitet når det kommer til oppfølgingen av spørsmålene (Skorstad 2015, 96-98).

Et ustrukturert intervju har kun et fastsatt tema uten videre rammer, det er uformelt og spørsmålene tilpasses intervjusituasjonen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 137).

Det er fordeler og ulemper ved alle intervjuformene; det strukturerte intervjuet sørger for et likt grunnlag for vurdering av alle kandidater, men det kan også føre til at man går glipp av viktig informasjon (Skorstad 2015, 96). Det semistrukturerte intervjuet derimot, åpner for en mer naturlig samtale, men på grunn av dette kan det bli ulike oppfølgingsspørsmål som igjen vil føre til et ulikt vurderingsgrunnlag (98). Som man kan se i Skorstads (2015, 108) figur 5.2 “Treffsikkerhet ved seleksjonsmetode” basert på Frank Schmidt og John Hunters (1998) forskning, er det ustrukturerte intervjuet den minst valide intervjumetoden og vi antar at man derfor bør unngå å bruke denne formen for intervju i ansettelsesprosesser.

Personlig egnethet, som er tema for oppgaven, er komplekst og vi har tidligere omtalt det som et vagt begrep. I punkt 2.1 kommer det også frem at vurderingen av egnetheten ofte er en skjønnsmessig vurdering. Skorstad (2015) skriver at dersom man velger bort den strukturerte tilnærmingen er det fort gjort å danne seg et generelt inntrykk basert på førsteinntrykket eller magefølelsen, noe vi tolker som en skjønnsmessig vurdering. Ved vurdering av en kandidats personlige egnethet antar vi at det ofte er magefølelsen som leder an, ettersom begrepet er vagt og det kan være vanskelig å sette fingeren på hva det er.

2.2.3 Arbeidspsykologiske tester

Arbeidspsykologiske tester er en måte å vurdere om en kandidat oppfyller kravene til stillingen. Felles for testene er at det er standardiserte måter å måle en beskrivelse av kandidaten ved hjelp av en numerisk skala eller en systematisk kategorisering. Svarene man får vil indikere hvordan kandidatene er i forhold til andre nordmenn på den faktoren som er testet (Skorstad 2015, 101). I dette tilfellet vil rekrutteringsansvarlig kunne teste ønskede personlige egenskaper opp mot “den norske standarden” av egenskapen. Det vil være lettere å sammenligne kandidatens egenskaper da resultatene av testen fremkommer i tall (105). Tester kan derfor benyttes for å predikere jobbprestasjoner (106). Det kan tenkes at arbeidsgiver mener at visse egenskaper vil føre til bedre jobbprestasjoner. Det vil derfor kunne lønne seg

å benytte seg av tester til å kartlegge egenskap da dette gjør det mulig å utforske sammenhengen mellom egenskaper og jobbsresultater (104).

Senere i oppgaven skal vi gjøre rede for ulike fallgruver knyttet til intervjuet, men det er verdt å nevne at bruk av arbeidspsykologiske tester kan hjelpe til med å unngå noen av dem. Det gir for eksempel mindre rom for syning, og forhold som god kjemi og magefølelsen blir lettere unngått da dette er en systematisk måte å fremstille resultater på (Skorstad 2014, 104). Det kan tenkes at noen arbeidsgivere vil anse bruk av arbeidspsykologiske tester som tid- og ressurskrevende, men de kan bidra til effektiv utnyttelse av tiden. De kan også administreres på nett, noe som også sparer tid (105).

Det finnes mange ulike typer arbeidspsykologiske tester, men i denne studien har vi valgt å fokusere på evne- og personlighetstester.

2.2.3.1 Personlighetstester

Raymond B. Cattell (1962) har definert personlighet som “det som gjør oss i stand til å predikere hva en person vil gjøre i en gitt situasjon” (gjengitt i Skorstad 2014, 118). Dette antas som nevnt over å være det de fleste arbeidsgivere er ute etter å vite når det kommer til å finne ut om hvorvidt en kandidat er personlig egnet eller ei. Det kan derfor tenkes at en personlighetstest vil være et nyttig verktøy. En personlighetstest kan være utformet fra for eksempel trekkteori. Trekkteori fokuserer på individuelle forskjeller mellom individer og betrakter personlighet som en kombinasjon av ulike personlighetstrekk (Skorstad 2014, 120). Dette kan for eksempel måles etter femfaktor-modellen som måler ulike nivåer av ekstrovertsjon, medmenneskelighet, planmessighet, nevrotisisme og åpenhet for erfaringer (122).

2.2.3.2 Evne- og ferdighetstester

Evnetester kan fortelle oss noe om hvor god eller mindre god en kandidat er, og gir klarere resultater enn for eksempel de resultatene man kan få ut av en personlighetstest (Skorstad 2014, 111). Om man skal benytte seg av en evne- eller ferdighetstest i ansettelsesprosessen er det anbefalt å bruke en test som i stor grad måler ut i fra innholdet i jobben. Spesifikke tester fremfor generelle vil derfor være viktig for å se kandidaten i lys av arbeidet som skal utføres (114). Evnetester har en høy validitet (108), og vi tenker derfor at det kan være fordelaktig å benytte seg av.

Som nevnt over er også evnetester tid- og ressurskrevende, men dersom man kan få klare indikasjoner på hvordan kandidater kan prestere i ulike arbeidssituasjoner, fremfor indikasjoner på for eksempel åpenhet, kan det være mer hensiktsmessig å benytte seg av dette.

2.2.4 Assessment-senter

Den prediktive validiteten for arbeidsprestasjon er avhengig av kvaliteten på assessment-senteret. Dårlige assessment-sentre kan ha svært liten validitet, mens gode assessment-sentre har vist validitetskoeffisienter opp til .78 (Skorstad 2015, 171).

Skorstads (2015) figur 5.2 (108) viser en validitet på assessment-sentre tilsvarende .37. Likevel er validiteten på assessment-sentret direkte knyttet til kvaliteten av gjennomførelsen. Som sagt kan et assessment-senter ha svært høy validitet og videre skal vi gå gjennom hva som skal til for at assessment-senteret skal være av god kvalitet og dermed også ha høy validitet.

The British Psychological Society (årstall ikke oppgitt) har publisert en veiledning for assessment-senter hvor det vises til nøkkel komponenter i et assessment-senter, som er følgende;

- Utgangspunktet for assessment-senteret må baseres på en jobbanalyse som redegjør for kriterier for å lykkes i stillingen.
- Det må være flere deltakere/kandidater.
- Det må benyttes flere metoder som for eksempel intervjuer, evnetester og personlighetstester.
- Det må være flere observatører som helst bør bestå av linjeleder, HR-eksperter og rådgiver med ekspert kompetanse på assessment-sentre. Observatørene må ha hatt tilstrekkelig med opplæring og trening for å kunne ivareta kvaliteten på assessment-senteret.
- Man må integrere data, det vil si at man finner mønstre i den innhentede informasjonen, som man bruker til å danne et grunnlag for en konklusjon. Det er viktig at man i et assessment-senter benytter seg av en helhetlig tilnærming. Integrering av data handler om at man sammenslår vurderingen av enkeltøvelser og derfor får et helhetlig bilde av kompetanse.

Skorstad (2015) forholder seg også til disse nøkkel komponentene i sin redegjørelse for hva et assessment-senter skal bestå av.

Skorstad (2015, 172) konkluderer med at assessment-senter i kombinasjon med evnetest er en av de mest treffsikre metodene en kan bruke med tanke på kompetansevurdering. På bakgrunn av det antar vi at det er en tilsvarende sikker metode å benytte seg av ved vurdering av personlige egenskaper. En ulempe ved assessment-sentere er at de er ressurskrevende. Dette kommer av at det tar mye tid å gjennomføre, koster mye penger og krever mange involverte (175).

2.2.5 Referanseintervju

Når man fører opp noen som referanse henviser man til at denne personen kan gi informasjon eller anbefalinger av deg som søker. Dette kan bidra til å gi arbeidsgivere et bilde av kandidaten (Store Norske Leksikon). Gruppen antar at de aller fleste benytter seg av referanseintervju for få informasjon om hvordan kandidatene jobber. Referanseintervjuet kan være med på å bekrefte eller avkrefte meninger man har gjort seg i andre deler av ansettelsesprosessen. Referanser kan ofte være avgjørende for om man får jobben eller ikke (Manpower). På tross av dette ser vi i Skorstads (2015, 108) figur 5.2 at referanseintervjuet har en svært lav validitet på .23, noe vi tolker slik at det ikke burde legges for stor lit til referansene.

2.2.6 Vurdering av kandidater

En modell for evaluering av intervjudata er modellen "ORKE", altså å observere, registrere, klassifisere og evaluere (Skorstad 2014, 90-96). Denne modellen er med på å øke kvaliteten på vår fortolkning av intervjudata, og kan derfor være nyttig når det kommer til vurdering av personlig egnethet. Først og fremst må man observere kandidaten, det vil si å lytte til hva den sier. Etter det må informasjonen registreres. Dette utføres mens intervjuet foregår, men det er viktig at selve evalueringen ikke forekommer før etter intervjuet (91).

Etter intervjuet må informasjonen klassifiseres, dette kan gjøres ved å koble informasjonen mot en skåringsmanual som er bygget opp av ulike kompetanser eller egenskaper og inneholder indikatorer for negativ og positiv atferd i forhold til de ulike

egenskapene eller kompetansene (Skorstad 2014, 91). I dette tilfellet vil det være klassifisering av egenskaper som er interessant.

Til slutt må informasjonen evalueres, noe som kan gjøres med en tallskåre. Det frarådes å regne gjennomsnitt av tallskåren fordi to kandidater som skårer helt ulikt kan ende opp med en lik gjennomsnittsskår. Det er heller anbefalt å legge ved en oppfølgingskommentar for å få en mer nyansert vurdering (Skorstad 2014, 94). Dette er et eksempel på hvordan man kan vurdere den personlige egnetheten til en kandidat på en strukturert måte. Dette vil kunne bidra til å gi et mer objektivt syn på kandidaten og ikke kun basere vurderingen på inntrykk og magefølelse.

I en uttalelse av Sivilombudsmannen (Sivilombudsmannen) i en sak som omhandlet tvil om den beste kvalifiserte søkeren ble tilsatt, uttaler ombudsmannen seg om vurdering av kandidater ved bruk av poengsystemer. Det forklares at det ikke er noe forbud mot å benytte seg av poengsystem ved tilsetninger, men at systemet må være saklig begrunnet og mulig å kontrollere. Etersom man i Staten skal tilsette den best kvalifiserte søkeren, vil det ved vurdering av en kandidats personlige egnethet naturligvis stilles krav til en saklig begrunnelse og mulighet for kontroll.

2.2.7 Fallgruver

Basert på vår antagelse om at de fleste rekrutterere benytter seg av en eller annen form for intervju i ansettelsesprosessen, er det naturlig å gå inn på ulike fallgruver knyttet til intervjuet som kan påvirke oppfattelsen av kandidaters personlige egnethet. Det er viktig å være bevisst over disse fallgruvene, slik at man kan jobbe med å unngå de. Vi har valgt å fokusere på fire fallgruver vi anser som mest relevante til vårt tema.

Den første fallgraven dreier seg om at intervjuerne legger vekt på ulik informasjon, noe som vil si at fokuset på hva som er ønsket av kandidaten er ulikt (Skorstad 2014, 65). Dette kan skyldes en dårlig utført jobbanalyse og kan direkte kobles til vurdering av personlig egnethet. For at egnetheten skal kunne vurderes og begrunnes saklig, er det viktig at intervjuerne har klargjort på forhånd hva som skal vurderes og hva som er ønskelig.

Neste fallgruve omhandler intervjuere som vurderer lik informasjon ulikt, det vil si at de veier informasjonen kandidaten gir på ulik måte (Skorstad 2014, 66). Dette kan ha med intervjueres fortolkning av kandidaters utsagn som de kan vurdere totalt ulikt. Eksempelvis kan en kandidat fortelle om et tilfelle der den måtte ta en avgjørelse som gikk på bekostning av et prosjekt, men til fordel for to prosjekter. Den ene intervjueren kan tolke det slik at kandidaten har gode prioriteringsevner, mens den andre intervjueren kan vurdere kandidatens gjennomføringsevne som svært lav. I dette eksempelet kan kandidaten vurderes personlig egnet av en, og likevel uegnet av en annen.

En annen fallgruve er at intervjuere ofte baserer seg på magesfølelsen og intuisjonen, noe som ofte anses som fordelaktig av intervjuere, på tross av at all forskning tyder på at dette gir tilfeldige resultater (Skorstad 2014, 66-67). Det kan være vanskelig å begrunne en kandidats personlige egnethet, basert på annet enn subjektive meninger, men dette må i størst mulig grad unngås. En dårlig utført jobbanalyse, som nevnt tidligere, kan også i dette tilfellet bidra til fallgraven, ettersom det antas at man dermed ikke har kartlagt ønsker og begrunnelser for disse på forhånd.

Den siste fallgraven vi skal redegjøre for er kontrasteffekten. Dette handler om at intervjuerne sammenligner kandidatene med hverandre, istedenfor å se på kandidatene i forhold til jobbanalysen (Skorstad 2014, 70). Man vurderer altså ikke kandidatenes egnethet opp mot hva stillingen krever, noe som kan føre til at man ender opp med den beste i gruppen, men ikke nødvendigvis den beste for stillingen, fordi man ikke tar hensyn til nivået i gruppen. Hadde man derimot sett på kandidatene i lys av stillingen, ville man kanskje innsett at ingen av kandidatene var spesielt egnet, og dermed kunne man utlyst stillingen på nytt. Ikke bare vil en slik vurdering være urettferdig for kandidatene, men det kan også føre til en feilansettelse.

3.0 Kapittel 3 – Metode

Det er viktig å være bevisst over metoden i undersøkelsen, da valget av metode ofte har konsekvenser for resultatet. Vi må vite hvordan valgene påvirker resultatet og ikke minst hvordan man gjennomfører en undersøkelse (Dag Ingvar Jacobsen 2005, 143).

I dette kapittelet vil det bli gjort rede for hvilket forskningsdesign og metodisk tilnærming som er brukt for å besvare problemstillingen, og hvorfor denne metoden er best egnet i vår forskning.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet er basert på problemstillingen som bestemmer hva slags undersøkelsesdesign som skal benyttes, som igjen bestemmer hvilken metode som skal anvendes for innsamling av empiri (Jacobsen 2015, 78).

Analyse av problemstillingen er det første som må gjøres slik at man kan avgjøre hva slags undersøkelsesdesign og hvilken metode som skal brukes i forskningen.

Analysering av problemstilling baseres på tre dimensjoner:

- er problemstillingen er klar eller uklar?
- er problemstillingen er deskriptiv (beskrivende) eller kausal (forklarende)?
- er det er ønskelig å generalisere eller ikke?

Basert på analysen av problemstillingen som viser at den er uklar, deskriptiv og uten ønske om å generalisere, har vi kommet frem til et undersøkelsesopplegg som er best egnet til å svare på problemstillingen, noe som er viktig for studiens validitet (gyldighet) (Jacobsen 2015, 89).

I denne studien er det brukt en hermeneutisk (fortolkende) tilnærming og et fenomenologisk (beskrivende) undersøkelsesopplegg. Dette valget baserer seg på problemstillingen, som handler om å utforske og beskrive menneskers forståelse av et fenomen, i dette tilfellet; personlig egnethet. I fenomenologi kan det fenomenet som undersøkes tolkes på ulike måter. Det er fordi forståelsen av fenomenet baseres på

forskere subjektive opplevelser og blir påvirket av han eller hennes erfaringer. (Asbjørn Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015).

3.2 Forskningstilnærming

Under skal det redegjøres for de ulike forskningstilnærmingene som er brukt.

3.2.1 Kvalitativ tilnærming

Om man har, som her, mange variabler, få enheter og går i dybden for å få en så god forståelse som mulig er det intensive design man bør bruke. For at gruppen skulle kunne tilegne seg kunnskap om og forståelse rundt fenomenet personlig egnethet ble det naturlig å velge kvalitativ metode. Det antas at det vil være lettere å forklare fenomenet med ord, fremfor tall, og at det er nødvendig å gå i dybden for å hente data som kan svare på problemstillingen. Studien skal avdekke variabler som hva betegnelsen for fenomenet er og hvordan det måles. Dette er faktorer og spørsmål gruppen mener man best kan komme frem til ved å bruke dybdeintervju og derfor ble kvalitativ metode valgt.

3.2.2 Induktiv tilnærming

Her forsker man i rekkefølgen fra empiri til teori. Denne studien har en induktiv tilnærming, ikke fordi man begynner med blanke ark eller at gruppen er helt åpne, men fordi det er vagt med beskrivelser av fenomenet og det samme med tidligere forskning på det. Gruppen har noen antagelser om hva som ligger i begrepet, men det er interessant å få informasjon om det fra mennesker som faktisk ansetter andre ut i fra det. Derfor starter datainnsamlingen med nesten blanke ark og derfor er den induktiv i tilnærmingen (Jacobsen 2015, 29).

3.3 Utvalg og rekruttering

I denne studien ble det bestemt at det var ønskelig med minimum fem og maksimum syv respondenter. Fordi denne undersøkelsen er kvalitativ og det er et fenomen vi ønsker kunnskap om ble det foretatt en strategisk utvelgelse av respondenter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 106). Det ble satt spesifikke kriterier til respondentene for å kunne svare på problemstillingen, også kalt kriteriebasert utvelgelse (109). Kriteriene for respondentene var at de hadde kontorer i Oslo, dette ville gjøre prosessen mest effektiv da gruppen er bosatt i Oslo selv. Samtidig var det

ønskelig å intervjuere personer som hadde ansvar for ansettelsesprosessen selv og at de jobbet i statlige bedrifter, dette fordi de i staten må ansette den beste kvalifiserte søkeren etter kvalifikasjonsprinsippet som består av tre deler: utdanning, erfaring og personlig egnethet. Privat sektor ble utelukket fra undersøkelsen da kvalifikasjonsprinsippet ikke gjelder for ansettelser til private virksomheter og de derfor ikke må forholde seg til dette begrepet.

Det ble også nødvendig å velge mellom stat og kommune for å avgrense oppgaven nærmere. Vi valgte å forholde oss til staten, basert på egen antagelse om at det oftere tilsettes personer med høyere utdanning til stillinger i staten, og vi syntes det var mer interessant å se på hvordan rekrutterere her begrunnet personlig egnethet og hvordan de vurderte dette.

Til slutt var det ønskelig å få til variasjon mellom respondentene og derfor tok vi kontakt med personer som jobbet i ulike deler av offentlig sektor. Finn.no ble brukt som verktøy for rekruttering til undersøkelsen. Her fant vi stillingsannonser fra de forskjellige sektorene og tok kontakt med personen som stod oppført som kontaktperson på telefon. Under samtalen ble det gitt en beskrivelse av undersøkelsen og det ble avtalt tid og sted for intervjuet.

3.4 Datainnsamling

Som datainnsamlingsmetode ble det benyttet dybdeintervjuer. Dette ble valgt fordi sosiale fenomener er komplekse og denne typen intervju muliggjør det å få frem nyanser og kompleksitet i svarene (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2015, 137). På bakgrunn av dette var intervjuene semi-strukturerte slik at vi kunne stille oppfølgingsspørsmål og klargjørende spørsmål som for eksempel; “forstår jeg deg rett når du sier at...” Det ble benyttet båndopptak under intervjuene, slik at fokuset lå på gjennomføringen av intervjuet og for å få en så korrekt transkribering som mulig, samt sikre validitet for studien. Samtlige av intervjuene har tatt sted på respondentenes kontorer. De varte fra 30-60 minutter, dette fordi det var variasjon hos respondentene, noen var veldig åpne og snakket mye og fritt rundet spørsmålene, mens andre trengte oppfølgingsspørsmål og krevde mer graving.

Intervjuene har blitt gjort som semi-strukturerte intervjuer. Det er en intervjuform hvor du har en strukturert overordnet intervjuguide hvor tema, spørsmål og rekkefølge kan varieres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015,137) Dette valgte vi fordi det vil sikre at alle respondentene fikk samme spørsmål, samt gi mulighet til å justere på spørsmålene og stille oppfølgingsspørsmål der vi så det nødvendig.

Intervjuguiden er delt opp i fem følgende deler basert på temaene;

1. Bakgrunnsinformasjon
2. Ansettelsesmetode
3. Begrepet personlig egnethet
4. Vurdering av personlig egnethet
5. Feilansettelser

Intervjuene startet med en innledning hvor vi presenterte oss selv og prosjektet vårt for deretter å stille faktspørsmål om bakgrunnen til informanten. Det er i denne fasen man bygger opp en relasjon til informanten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 141). Deretter stilte vi noen spørsmål angående deres rekrutteringsmetode før vi gikk inn på nøkkelspørsmålene som omhandlet personlig egnethet.

Transkriberingen ble gjennomført kort tid etter at intervjuene ble gjennomført mens det fortsatt var friskt i minnet. Intervjuene ble transkribert ordrett og på bokmål selv om intervjuobjektene hadde dialekt, dette for å holde på anonymiteten.

3.5 Analyse av datamaterialet

Til å gjennomføre analysen av datamaterialet har vi tatt utgangspunkt i kapittelet om fenomenologisk analyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 173-177).

I den første fasen av analysen så vi gjennom datamaterialet med en fortolkende tilnærming. Vi så etter sentrale temaer og fant fort ut at temaene som ble brukt for å strukturere intervjuguiden var dekkende for hva datainnsamlingen faktisk inneholdt. Neste steg handlet om å komprimere data, ved å fjerne irrelevant informasjon og sammenfatte datamaterialet. Sammenfatningen ble altså en tolkning av hvordan vi forstod datamaterialet. Dette ble gjort for hvert intervju. Samtidig som vi jobbet med å komprimere datamaterialet skilte vi også ut informasjon som var irrelevant for vår

problemstilling. Vi så etter meningsbærende elementer som kunne brukes til å kode informasjonen. Det vi kom frem til var at temaene vi hadde brukt fungerte godt som kodingsverktøy, og vi var kun ute etter å finne informasjon som var sentralt for temaene. Vi organiserte og klassifiserte meningsbærende informasjon under følgende beskrivende koder;

- Bakgrunn
- Ansettelsesmetode
- Begrepet personlig egnethet
- Vurdering av personlig egnethet
- Feilansettelser

Deretter sorterte vi datamaterialet etter disse kodene slik at vi kunne avdekke likheter og ulikheter mellom respondentenes svar. Resultatet av denne prosessen er presentert i punkt 4.0 Presentasjon av funn. Disse beskrivende kodene og kategoriene er temaer vi skal følge videre i oppgaven i presentasjonen og drøftingen av funn, dette for å holde det strukturert for leser.

Transkriberingen ble brukt til koding. Når det kommer til koding av datamaterialet valgte vi å gjøre dette med fortolkende lesing. Dette baserer seg på at forskeren prøver å få frem hva han/hun tror dataene betyr og representerer (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 167). Å lese data fortolkende er et forsøk på å forstå respondentens forståelse av fenomenet forskeren undersøker(168). Og det er nettopp dette vi ønsket å få en forståelse for.

I tillegg ønsket gruppen å se egenskapene som kom ut av intervjuene opp mot antall ganger disse egenskapene også var nevnt på finn.no. I søkemotoren til finn.no valgte vi derfor “jobb” og kunne deretter skrive inn egenskapene som respondentene nevnte, og se hvor mange ganger disse egenskapene også var nevnt i stillingsannonser på Finn (Finn). Gruppen valgte å gjøre dette for å se hvor mye respondentenes nevnte egenskaper også blir nevnt i en mengde andre stillingsannonser. Gruppen tar høyde for at det kan finnes feilkilder ved dette, da egenskapene kan ha vært nevnt i andre sammenhenger enn som personlige egenskaper.

3.6 Forskningsetikk

Vi som forskere ser på det som viktig å ivareta våre respondenter. Alle respondentene samtykket til å delta i denne studien. Respondentene ble opplyst om at informasjonen som fremkommer i intervjuene, kun blir brukt i sammenheng med denne oppgaven som studien omhandler. De ble også informert om at deres navn og virksomhet vil bli holdt anonym, det eneste vi ønsket å bruke var deres stillingstittel, noe alle samtykket til.

Vi sendte mail til de informantene som ønsket det med informasjon om prosjektet samt hovedtemaene som skulle bli tatt opp. Noen ønsket det, andre ikke. Vi spurte om tillatelse til å bruke båndopptak, noe alle godkjente. Å oppnå full validitet vil være vanskelig i kvalitativ forskning da dette bygger på subjektive tolkninger. Derfor så vi det hensiktsmessig å bruke båndopptak for å få med alt de fortalte oss, helt konkret, og dette vil styrke gyldigheten til respondentenes utsagn.

3.7 Metodiske refleksjoner

For å kunne vurdere kvaliteten på studien vår vil det være nødvendig å se på om resultatene er reliable (bekreftbar) og valide (troverdige).

Reliabilitet er undersøkelsens pålitelighet. Dette knyttes til studiens nøyaktighet av data, hvordan de brukes og måten de samles inn på. Man kan teste dataenes reliabilitet ved å reteste på et senere tidspunkt eller at flere forskere studerer samme fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2015, 40). Påliteligheten kan styrkes ved at forskeren vektlegger hensiktsmessige kriterier for evalueringen (230), noe vi har lagt til grunn for å sikre reliabiliteten. Gruppen er uerfarne når det kommer til forskning, men vi har forsøkt å gjengi fremgangsmetoden så nøyte som mulig slik at det skal være mulig å gjøre en retest på undersøkelsen for andre. Allikevel tolker vi som forskere basert på egen erfaring og dette gjør at andre forskere senere ikke kan tolke på lik måte som oss (229) I tillegg benyttet vi probing i økende grad utover intervjuene. En feilkilde her er at det var mindre probing i starten, altså det første intervjuet. I tillegg er alle intervjuene transkribert i sin fullstendighet, altså ordrett.

Når det kommer til validitet omhandler dette hvor godt dataene representerer fenomenet vi studerer og om har vi funnet ut av det vi ville finne ut av (Johannesen,

Tufte og Christoffersen 2015, 69). For å sikre at vi kom til å få realistiske resultater rekrutterte vi respondenter basert på deres erfaring og ansvar på området ansettelser i offentlig sektor. Vi bestemte oss for at vi alltid skulle være minimum to som holdt intervjuene for å sikre at man ikke tolket feil. Alle respondentene fikk tilbud om e-post med informasjon før intervjuet. To av respondentene takket ja til dette, mens resten hadde ikke anledning til å lese dette på forhånd. Da vi ringte respondentene for å avtale intervju hadde vi en mal foran oss, slik at alle fikk noen lunde lik informasjon om undersøkelsen. Men siden to av respondentene i tillegg fikk mail, kan dette være at dette hadde noe å si for resultatene fordi disse menneskene hadde temaet foran seg og kunne forberede seg. Vurderingen vår av denne feilkilden er at vi antar det ikke har hatt noen påvirkning når vi ser på resultatene, men det må likevel tas høyde for.

4.0 Kapittel 4 – Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal vi presentere funnene av undersøkelsen. Vi vil følge temaene som er presentert under punkt 3.5 Analysering av datamaterialet.

4.1 Bakgrunn

Respondentene har hatt ansvar for ansettelser i staten fra fem til 20 år og gjennomsnittet ligger på ca. 12 år. Noen har kun ansvar for ansettelser i egen avdeling, mens andre har et overordnet ansettelsesansvar i hele organisasjonen. Deres stillingstitler er:

- HR leder
- Prosjektleder
- Senior HR rådgiver
- Seksjonsoverlege
- Personalsjef
- Stasjonssjef

Respondentene er valgt ut fra ulike deler av offentlig sektor; helse, utdanning, politi, samferdsel, forsvaret og departement, dette for å få en mest mulig representativ oversikt over staten i forhold til valgt tema/problemstilling.

4.2 Ansettelsesmetode

Alle respondentene bruker en form for intervju i ansettelsesprosessen. Respondent 2 og 4 bruker ustrukturert form for intervju, da de ønsker god dialog og mer åpne spørsmål der kandidatene får mer rom for å prate. Respondent 1, 3, 5 og 6 bruker semi-strukturerte intervju. Flere av respondentene sier de bruker strukturerte intervjuer, men underveis i gruppens intervjuer kommer det frem at disse heller er semi-strukturerte, da alle åpner for å stille tillegsspørsmål.

Alle respondentene forteller at de bruker referanseintervju på de aktuelle kandidatene.

Respondent 4 og 6 forteller at de ikke bruker personlighetstester ved ansettelser. Når respondent 5 skal rekruttere til lederstillinger bruker de personlighetstester gjennom et eksternt rekrutteringsfirma. Respondenten er generelt skeptisk til personlighetstester og bruker det kun om det er nødvendig. Respondent 2 gir kandidatene en link til

personlighetstest på nett etter førstegangsintervju, som de diskuterer resultatene av med kandidatene i annengangsintervju. Respondent 1 bruker ikke personlighetstester til alle stillinger, men om det er nødvendig for å få mer utdypende informasjon om kandidaten gjør de det. De kan også bruke evnetester eller gi kandidatene en teoretisk arbeidsprøve. Respondent 3 bruker også personlighetstest og teoretiske arbeidsprøver til tider.

Når det gjelder treffsikkerhet høres det ut som at de fleste respondentene mener at deres metoder er treffsikre, bortsett fra respondent 4. Respondenten forklarer at det hender de har få søkere til snevre stillinger og derfor må velge den beste kandidaten fra søkermassen, men kanskje ikke den beste til jobben. Respondenten reflekterer ved at en kanskje skulle ha lyst ut stillingen en gang til, men at det ofte ikke er tid til det. Respondent 6 forteller at deres metode er treffsikker men føler den kunne vært bedre dersom de benyttet seg av annen- og tredjengangsintervju samt gitt case. Respondent 1 forteller at metoden er ganske treffsikker da de er strukturert i rekrutteringsarbeidet og jobber etter en bestemt metode og teori som de mener fungerer. Respondenten forteller at de er klar over at assessment-senter er den beste metoden, men at det ikke er nok tid til å gjennomføre dette. Det blir også sagt at den største svakheten hos dem er leder. Det er leder som har hovedansvaret for rekrutteringen og dersom personen er uerfaren kan dette være en ulempe. Respondent 2 svarer at metoden deres stort sett er treffsikker. Respondent 3 mener at deres validitet har økt etter at de gjorde metoden deres mer strukturert. Respondenten påpeker allikevel at man aldri kan være helt sikker og at det alltid er noe en kunne gjort annerledes. Respondent 5 er fornøyd med deres metode og sier at den har ført til gode ansettelse.

Hos respondent 1 ligger som nevnt ansvaret for rekrutteringen hos leder. Dersom leder ønsker det er HR med på prosessen, men skal kun være der for å gi anbefalinger. Tillitsvalgt har også mulighet til å være med, noe de her ofte er. Hos respondent 2 er det ofte HR som har første intervju, de rapporterer tilbake til respondenten som holder intervju nummer to. HR er også med på dette intervjuet. Respondent 3 forteller at det er minimum to personer som holder intervjuene deres, en linjeleder og en ansattrepresentant. I tillegg kan det være at de har med en til fra den aktuelle avdelingen og HR dersom det er ønskelig. Det er altså maks fire representanter med. I intervjusituasjon hos respondent 4 er det den som ansetter, dens leder og en tillitsvalgt

med. HR er vanligvis ikke med under intervjuene. Respondent 5 forteller at de er en leder, en ansattrepresentant og en ekstra representant som tar seg av ansettelser, men at respondenten kvalitets sikrer prosessen. Hos respondent 6 er det mellomleder som ansetter, det hender respondenten er med også.

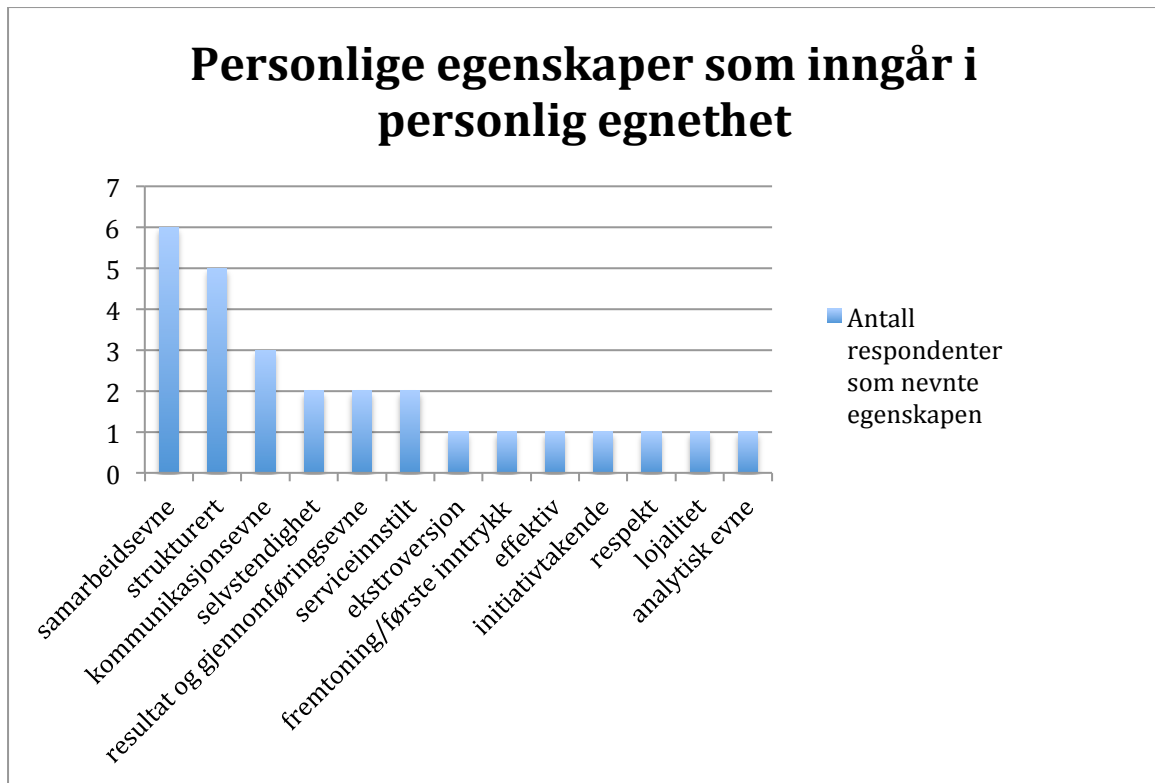
Respondent 1 og 3 reflekterer også over faget rekruttering under sine intervjuer, og er de eneste som sier noe om dette.

De fleste bruker altså semi-strukturert intervju, men to respondenter bruker ustrukturert form. Det varierer ofte ut i fra stilling hvor mange intervjuer under de har, men en respondent forteller at de bruker kun ett. Alle respondentene benytter seg av referanseintervju, men flere sier at man ikke alltid kan stole på informasjonen. Alle føler metodene deres er treffsikre, bortsett fra respondent 4. Flere sier dog at det finnes ting man kan endre på. Flere har med ansattrepresentanter på prosessen, men kun én har HR med fast. Flere av representantene sier at HR er tilgjengelig for støtte dersom det er ønskelig og at leder har ansvaret for rekrutteringen.

4.3 Begrepet personlig egnethet

Når det blir stilt spørsmål om personlig egnethet forteller tre av respondentene at det er et relativt diffust begrep som er vanskelig å beskrive. Selv om de fleste respondentene forklarer at egenskaper som kommer inn under personlig egnethet gjerne er knyttet til stilling, oppgir alle respondentene generelle egenskaper som de mener faller inn under begrepet.

I figur 1 ser man alle egenskapene som er blitt nevnt i sammenheng med personlig egnethet og hvor mange av respondentene som nevnte samme egenskaper.



Figur 1: Personlige egenskaper som inngår i personlig egnethet

Basert på denne figuren er det tydelig at det ble nevnt mange egenskaper da respondentene skulle liste opp noen egenskaper. Alle respondentene listet opp mellom fire og seks egenskaper, og totalt nevnes det hele 13 egenskaper. 13 nevnte egenskaper tyder på det er stor bredde på hva ulike rekrutterere vektlegger med tanke på hvorvidt en er personlig egnethet eller ei.

Likevel er det spesielt én egenskap som skiller seg ut, nemlig samarbeidsevnen. Dette er den eneste av alle 13 egenskapene som nevnes av alle respondentene. Totalt er det seks egenskaper som nevnes mer enn to ganger, mens det er hele syv egenskaper som kun nevnes av én respondent. Det er altså tydelig at det er stor variasjon på egenskaper som respondentene mener faller inn under personlig egnethet.

I tillegg til å nevne egenskaper de mener går inn under begrepet er det også respondenter som utdyper nærmere hva personlig egnethet betyr for dem. En respondent forklarer for eksempel at det har med ens sosiale IQ å gjøre og at dette på en måte er en paraply-betegnelse for personlig egnethet. En annen respondent forklarer at det har å gjøre med førsteinntrykket man får av en kandidat.

Tre av respondentene forklarer at personlig egnethet gjerne er noe som tas med for å gi et større vurderingsrom og at det fungerer som en slags ”buffer”.

I tillegg bad vi respondentene om å rangere egenskapene som de hadde nevnt for oss. Det eneste samsvaret vi så her var at fire av seks respondenter hadde vurdert samarbeidsevne som en av de to viktigste egenskapene. Ellers var det så spredt at det ikke er nødvendig å tallfeste de andre rangeringene. Dette igjen, tyder på at det er stor variasjon, ikke bare i hvilke egenskaper som vektlegges, men også i hvilken rekkefølge de vektlegges.

4.4 Vurdering av personlig egnethet

Når det kommer til hvordan respondentene vurderer den personlige egnetheten til en kandidat fikk vi mye like svar. Respondent fem og seks sier at de vurderer opp mot utlysningsteksten og de egenskapene som er listet opp som ønskelig der. Kandidatene blir altså vurdert utfra hvordan de svarer på spørsmål rundt dette. Begge disse respondentene sier også at vurderingen går på magefølelsen, men at de sjekker den opp med et referanseintervju.

Respondent to sier også at vurderingen går på magefølelsen. De vurderer humor, hvordan kandidaten svarer for seg og om han/hun ville passet inn i teamet. Intervjuerne diskuterer seg i mellom men har ingen form for strukturert vurdering.

Respondent en svarer at de ber kandidaten utdype CV og søknad og at måten de gjør dette på kan indikere om de er for eksempel strukturerte eller ustrukturerte. På annengangs intervju trekker de inn resultater fra personlighetstesting og utfordrer kandidaten på svakhetene sine. Denne respondenten gir score på testene og en tekstuell vurdering der de veier kandidatene. Denne respondenten hadde den mest strukturerte måten å vurdere personlig egnethet på.

Respondent tre lager en form for rangering rundt de personlige egenskapene de har nevnt som ønskelig i annonsen rundt hvor godt de blir tilfredsstilt. Respondenten reflekterer over et forbedringspotensial rundt dette med vurdering av personlig

egnethet da de ikke har noen strukturert måte å gjøre dette på. Det blir også nevnt at personlighetstesting kan bidra til å indikere personlig egnethet.

Respondent fire forklarer at de går inn på ønskelige egenskaper under intervjuet men ikke egnetheten. Intervjugruppen setter seg ned etter intervjuet for å diskutere egnetheten, altså fremtoningen og inntrykket av kandidaten. Også de personlige egenskapene diskuteres i gruppen. Det er altså ingen strukturert koding på denne vurderingen, men kun en samtale mellom de som var tilstede under intervjuet med unntak av kandidaten. Denne respondente svarer også ja på spørsmål om vurderingen baseres på magefølelsen. Denne respondente sier også at referanseintervjuet er en del av vurderingen av kandidatens personlige egnethet, da dette er noe de stiller spørsmål om.

Ingen av respondentene har en strukturert måte å vurdere kandidatens personlige egnethet på eller noen spesifikk måte å veie de opp mot hverandre på. Fire av seks respondenter svarer at dette går på magefølelsen og kun to respondenter sier du vurderer opp mot utlysningsteksten. Kun en respondent bruker personlighetstester for å vurdere personlig egnethet og en reflekterer over at bruk av personlighetstester kan være nyttig til dette formålet.

4.5 Feilansettelser basert på vurdering av personlig egnethet

Fem av seks respondenter sier at de har opplevd en eller flere feilansettelser.

Den eneste som sa at den ikke hadde vært med på noe som kunne beskrives som en feilansettelse, var respondent 2. Det nærmeste respondente har kommet en feilansettelse var da de valgte en kandidat de mente solgte seg inn som mer enn hva kandidaten faktisk hadde å tilby.

Respondent 1 forteller at en gang det ble en feilansettelse brukte de eksternt bemanningsbyrå. Respondente hadde i ettertid samtale med innleid konsulent og representanten fra HR og konkluderte med at de ikke kunne si konkret hva de hadde gjort feil, men de mente at referansene ikke var ærlige.

Respondent 3 reflekterer over at feilansettelser kan ha noe å gjøre med at man er dårlige på å evaluere rekrutteringsprosessene når de er ferdige. Dette er noe de har

diskutert i bedriften om de skal begynne med. Til syvende og sist mener respondenten at for å forhindre feilansettelser må man evaluere metodikken man benyttet seg av. Når det kommer til hvorvidt en feilvurdering av kandidatens personlige egnethet kan ha ført til feilansettelsen er svaret at det absolutt kan være en av feilkildene. Respondenten mener at de for eksempel kan ha lagt vekt på irrelevante egenskaper ved kandidaten som ikke hører hjemme i rekrutteringsprosessen, som for eksempel likhetstrekk mellom kandidat og intervjuer.

Respondent 4 sier at den har vært med på en feilansettelse og at det gikk på en feilvurdering av den personlige egnetheten. Da respondenten skulle vurdere hvorfor de hadde gjort feilen baserte det seg hovedsakelig på få søkere og ikke nok tid til å utlyse stillingen på nytt. I tillegg virket kandidaten som en ”blid og morsom type”.

Respondent 5 forklarer at de har diskutert mye rundt dette med feilansettelser og gjort mange ting for å unngå det, som å strukturere intervjuene i større grad enn tidligere. Videre i intervjuet kommer det frem at det fortsatt skjer, men at struktureringen av intervjuene har hjulpet veldig. Det er viktig her å påpeke at selv om respondenten snakker om en strukturering av intervjuene, benytter de seg av en semi-strukturert intervjumetode. Videre forklarer respondenten at de også setter sammen en intervjugruppe med flere personlighetstyper for å skape en balanse. Respondenten reflekterer også over at feilvurdering av den personlige egnetheten kan ha ført til feilansettelser sammen med feil tolkning av informasjon som kom frem av referanseintervjuet.

Respondent 6 forteller at feilansettelser har forekommet på bakgrunn av for lite kandidater å velge mellom. Respondenten reflekter selv over at det kunne vært lurt å bruke mer tid og lyse ut stillingen på nytt og at man kunne ”gravd” mer hos referansene. Respondenten mener at det kan ha vært en feilvurdering av kandidaters personlige egnethet og motivasjon for jobben som kan ha ført til feilansettelser.

Til sammen svarte fire av respondentene at feilansettelsen har vært en konsekvens av feilaktig informasjon fra referansene. Og fire av respondentene sier at en feilvurdering av personlig egnethet kan ha ført til en feilansettelse. Tre av respondentene forklarte også at de hadde dårlig tid i ansettelsesprosessene sine.

5.0 Kapittel 5 - Drøfting av funn

I dette kapittelet vil vi drøfte funnene i lys av relevant teori og opp mot problemstillingen. Drøftingen vil følge samme mønster som oppgaven har gjort så langt, altså basert på temaene som hittil har fulgt intervjuguiden, analyse og funn. Temaene som skal drøftes er respondentenes bakgrunn, ansettelsesmetoder, hvordan de beskriver begrepet personlig egnethet, hvordan de vurderer personlig egnethet og feilansettelser basert på personlig egnethet.

5.1 Bakgrunn

Når det kommer til respondentenes erfaring med ansettelser, altså antall år og estimert antall tilsatte, er det tydelig at erfaringen ikke betyr mye for kvaliteten på deres ansettelser. Det er ofte slik at man som rekrutterer, etter å ha ansatt i noen år, føler seg relativt sikker på at en “vet hva en driver med” og erfaring assosieres ofte med at man holder et høyt faglig nivå (Skorstad 2014, 64-65). Våre funn tyder på at erfaringen til rekrutterer hadde liten betydning for kvaliteten, da noen av de mest erfarne respondentene oppgir å benytte seg av ansettelsesmetoder med svært lav validitet. Eksempelvis er det en respondent som har hatt ansettelsesansvar i 16 år som benytter seg av ustrukturerte intervjuer, noe som forsvares med at respondenten har holdt så mange intervjuer at den er ganske sikker på at alle intervjuene er omtrent like. Denne respondenten forklarer også at vurderingen av kandidatene er basert på magesfølelsen, en fallgrube vi har gjort rede for i teorien.

Et annet eksempel derimot er en respondent som har hatt ansettelsesansvar i 7-8 år, som altså var på den laveste enden av skalaen, erfaringsmessig, blant alle respondentene. Denne respondenten oppfattet vi som en med høy faglig kompetanse, basert på egen refleksjon rundt spørsmålene som ble stilt. Selv om svarene rundt metodikken og vurdering var nokså like som hos de andre respondentene, ved at det var blant annet lite struktur, var denne respondenten den eneste som reflekterte over hva som kunne gjøres bedre med tanke på temaene som var fokus for intervjuet.

5.2 Ansettelsesmetode

I drøftingen av ansettelsesmetodikken er det naturlig at det nevnes ting som faller inn under de andre temaene i studien, ettersom metodikken går hånd i hånd med

vurderingen og eventuelle feilansettelser. Vi har likevel gjort vårt beste for å skille mellom temaene i størst mulig grad for å holde dette kapittelet oversiktlig.

For å finne den rette kandidaten til jobben bruker virksomheter en rekke metoder for rekruttering og seleksjon (Aslaug Mikkelsen og Laudal 2014, 154). Blant for eksempel intervjumetodene er det det strukturerte intervjuet som har høyest validitet (Skorstad 2015, 108). Til tross for dette er det ingen av respondentene som benytter seg av strukturert intervju som metode. To av respondentene benytter seg av ustrukturerte intervju, intervjuformen med lavest validitet, og begrunner dette med at de ønsker åpne spørsmål med rom for dialog. Når to av seks respondenter bruker ustrukturerte former for intervju er det grunn til å tro at dette fremdeles benyttes i relativt stor grad, til tross for svært lav validitet. I ustrukturerte intervjuer er det ingen rammer som hindrer en fra å stille spørsmål om ting som er irrelevante for stillingen, noe som kan ende med at man igjen baserer seg på irrelevant informasjon i vurderingen.

Magefølelsen er som tidligere nevnt en fallgrube i forbindelse med intervjuer, og det er spesielt under ustrukturerte intervjuer at det er lett å støtte seg til magefølelsen. Våre funn samsvarer med nettopp dette, da begge respondentene som benytter seg av ustrukturerte intervjuer også forteller at de baserer seg på magefølelsen ved vurdering av kandidater.

Resterende respondenter benyttet seg av semi-strukturerte intervjuer. Det kan tenkes at respondentene som bruker semistrukturert intervju gjør dette på grunn av vanskeligheter forbundet med det å forholde seg til en så fast ramme som kreves av et strukturert intervju, og at det ofte kan oppleves som en kunstig samtale. Det er derimot viktig å påpeke at så og si alle respondentene omtalte sin intervjuform som strukturert, selv om vi etter oppfølgingsspørsmål, kom frem til at alle benyttet seg av semi-strukturerte intervjuer. Alle respondentene mente det var behov for å stille oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet for å kunne følge opp svarene man fikk, på tross av at graden av strukturering påvirker graden av treffsikkerheten. Basert på teorien som omhandler treffsikkerhet i forhold til strukturerte intervjuer, antas det med stor sikkerhet at dersom respondentene hadde benyttet seg av strukturerte intervjuer kunne man redusert den skjønsmessige vurderingen og magefølelsen av en

kandidats personlige egnethet, ettersom det er vil være lettere å komme med en objektiv vurdering når man vet hva man ser etter.

I tillegg vil strukturerte intervjuer bidra til at man lettere kan unngå fallgruven som handler om at intervjuere baserer seg på ulik informasjon, i dette tilfellet ulike personlige egenskaper. Det vil være avgjørende at man på forhånd har laget en jobbanalyse som bakgrunn for stillingen det ansettes til. Basert på jobbanalysen må intervjuerne komme frem til hva som er essensielt for stillingen og hva man skal legge vekt på, altså forhåndsdefinerte personlige egenskaper som ønskes.

Strukturering av intervjuet kan tenkes at bidrar til å redusere risikoen for denne fallgruven, da man på forhånd har satt opp spørsmål som baserer seg på jobbanalysen og de personlige egenskapene som skal vurderes. I tillegg antas det at dersom alle kandidater blir stilt samme spørsmål med samme oppfølgingsspørsmål, vil man sitte igjen med lik informasjon fra ulike kandidater, noe som vil være en fordel for å unngå fallgruven og måle personlig egnethet på likt grunnlag.

Når det kommer til dette med å vurdere lik informasjon ulikt, vil man nok aldri kunne eliminere denne fallgruven, da den mest sannsynlig henger sammen med intervjuernes subjektive ståsted, altså deres tidligere erfaringer og lignende. Det kan likevel tenkes at man ved å diskutere oppfatningen av kandidatens utsagn, knyttet til et forhåndsbestemt tema som fremkommer av et strukturert intervju, kan man komme til enighet av tolkningen basert på intervjuernes argumenter. Som i vårt eksempel nevnt i teorien under denne fallgruven, kunne intervjuerne i etterkant ha diskutert den ulike oppfatningen og argumentert for å komme frem til enighet.

En strukturert intervjumetode kan også være hensiktsmessig å benytte seg av med tanke på å unngå kontrasteffekten, en annen fallgruve knyttet til intervjuer. For å unngå å hovedsakelig sammenligne kandidatene opp mot hverandre i motsetning til stillingen, kreves det at man har utført en grundig jobbanalyse, og deretter utformet en strukturert intervjuguide basert på denne. Likevel er det viktig å være bevisst over kontrasteffekten under hele prosessen, da vi antar at man kan ha lett for å glemme at fokuset ligger på hvem som er best egnet for stillingen og ikke hvem som er best i gruppen. Det vil også være av betydning å ha satt av nok tid til en eventuell ny utlysning dersom man ikke har fått tilstrekkelige kandidater ved første forsøk.

Ved spørsmål om arbeidspsykologiske tester som for eksempel personlighetstester, var det en respondent som uttrykket skepsis til det, men sa at de benyttet seg av det dersom det var nødvendig. Som nevnt i teorien, kan man ved å bruke en personlighets- eller evnetest standardisere måten man måler kandidatene på, noe som vil gi et bedre grunnlag for vurdering, enn ved å f.eks. følge magefølelsen. I forhold til dette med å kunne vurdere personlige egenskaper og evner, vil det være kritisk å forhåndsdefinere hva som er essensielt for stillingen som skal tilsettes og deretter basere valget av tester på dette.

Vi ser på det som fordelaktig å benytte seg av tester, da man får ut resultatene i form av tall og at man derfor enklere kan sammenligne kandidatene. Ingen av våre respondenter hadde noen form for strukturert scoring eller koding når det kom til vurdering av kandidatene, og dette er noe testene automatisk kan bidra med.

Vi ser på det som en fordel å benytte seg av en personlighetstest som baserer seg på femfaktor-modellen ved vurdering av kandidaters personlige egnethet, da visse fasetter kan indikere noen av egenskapene som ble nevnt av våre respondenter under personlig egnethet. I Skorstads (2014) figur 5.2 ser vi at validiteten ved personlighetstester er på ca. .40 og dette anser vi som høy nok validitet til å skulle benytte seg av denne typen testing når det kommer til vurdering av en kandidats personlige egnethet. Det er som tidligere nevnt, avgjørende at man velger en test som måler de egenskapene det er ønskelig å måle.

En evnetest derimot kan benyttes til å predikere hvordan en kandidat vil handle i en gitt situasjon. Evnetester kan eksempelvis brukes til å teste kandidatenes personlige egenskaper som fremkommer av for eksempel Intervjuer og personlighets tester, med en praktisk tilnærming. Eksempelvis nevnte alle respondentene at samarbeid er en viktig egenskap, og hvorvidt en kandidat har gode samarbeidsevner fremkommer tydeligere ved en evnetest, enn ved teoretiske spørsmål.

Bruk av arbeidspsykologiske tester kan være ressurskrevende, i form av både tid og penger. Basert på den høye validiteten de kan føre til i en seleksjonsprosess, og

spesielt da i kombinasjon med hverandre, ser vi det som nyttig å benytte seg av og noe en bør fokusere på i større grad.

5.3 Begrepet personlig egnethet

Når det kommer til begrepet personlig egnethet er det tre respondenter som mener det er et diffust begrep. Dette samsvarer også med gruppens forsøk på å finne informasjon om begrepet. I denne studien er det forsøkt å finne en generell begrunnelse av personlig egnethet, noe som viste seg å være vanskelig. Flere av respondentene svarte at dette var stillingsspesifikt, noe vi anser som en selvfølge, men finnes det egenskaper som er generelt foretrukket uavhengig av stilling? Ja, det tror vi.

Samarbeidsevne er den eneste egenskapen alle respondentene var enige om at gikk under begrepet. Egenskapen dukket også opp i 3345 av 16884 stillingsannonser på Finn.no. Det er likevel verdt å merke seg at selv om ordet “samarbeid” kan ha vist resultater som ikke omhandler samarbeidsevner (eksempelvis kan det ha vært en bedrift som nevner samarbeid med andre bedrifter), tyder det på at det legges vekt på samarbeid i flere stillingsannonser.

Vi vil anta at på de aller fleste arbeidsplasser er man nødt til å dele kunnskap og jobbe sammen for å oppnå resultater. Enkelte av respondentene forklarte at de ansatte er nødt til å kunne videreformidle det de arbeider med til andre ansatte, altså kommunisere, dele informasjon og jobbe sammen for å nå mål.

Bortsett fra samarbeidsevner, skåret også struktur høyt blant egenskapene som ble nevnt. Fem av seks respondenter mente at dette var en del av den personlige egnetheten. ”Strukturert” er også en av egenskapene som ofte nevnes i stillingsannonser på finn.no (her igjen med samme feilkilde som nevnt over). Gruppen antar at de aller fleste arbeidstakere gjør det lurt i å strukturere arbeidet sitt, og dette kan muligens også gjøre det enklere å samarbeide med andre. Dersom arbeidet er ustrukturert kan det være vanskelig å dele det med andre.

Kommunikasjonsevne ble nevnt av tre respondenter under personlig egnethet. Som nevnt under egenskapen samarbeid, krever det at man har relativt gode

kommunikasjons- og formidlingsevner for å kunne samarbeide effektivt. Det antas at dette er påvirkende faktor for at denne egenskapen også går igjen til en viss grad, hos respondentene.

Når det gjelder de andre egenskapene respondentene nevnte under personlig egnethet, var det tre egenskaper som ble nevnt to ganger og syv egenskaper som kun ble nevnt én gang. Dette understøtter våre funn av empirien og i teorien om at personlig egnethet er et vagt begrep og at det gjerne er stillingsspesifikt, og kanskje til og med virksomhetsspesifikt. Dette var til en viss grad forventet da vi valgte problemstilling, men vi ser likevel at våre funn tyder på at det kanskje er to egenskaper som kan gå igjen på tross av stilling og virksomhet, altså på et generelt grunnlag.

Som tidligere nevnt har studien omfattet vidt forskjellige sektorer underlagt staten, og likevel er det én egenskap som nevnes av alle, og én som nevnes av alle - med unntak av én. Det vil ikke si at vi med dette kan konkludere med hva personlig egnethet er generelt, men funnene tyder på at dette er egenskaper som kan gå igjen uavhengig av stilling.

Det å finne en generell definisjon av personlig egnethet er muligens ikke spesielt hensiktsmessig, men det er imidlertid avgjørende at man som virksomhet definerer hva som er personlig egnethet er for seg, og ikke minst i stillingen som skal tilsettes.

5.4 Vurdering av personlig egnethet

Hvordan vurderer man personlig egnethet? Vi vil først se på egenskapen samarbeidsevne. Gjennom eksempelvis intervjuer antas det å være vanskelig å redegjøre for egenskapen. Funnene våre tilsier at vurderingsprosessen hovedsakelig utarter seg slik: rekruttererne gjennomfører et intervju med varierende struktur, for deretter å danne seg et inntrykk av kandidatens personlige egnethet. Deretter testes inntrykket, ofte magesfølelsen, opp mot referanseintervjuet. Intervjuet og referanseintervjuet benyttes av alle respondentene. Noen av respondentene benytter seg også av personlighetstesting i visse tilfeller.

Denne vurderingsprosessen oppfattes ikke som spesielt valid basert på teorien (Skorstad 2014) vi har støttet oss på under studien. Som tidligere nevnt er det kun det

strukturerte intervjuet som har høy validitet, noe ingen av respondentene benytter seg av. Referanseintervjuet kan heller ikke vise til betydelig validitet med en score på .26. I tillegg viser funnene at ingen av respondentene har noen form for strukturert vurdering av kandidatene, noe som tilsier at vurderingen er basert på magefølelsen, som bekreftes av fire respondenter. Magefølelsen er som tidligere nevnt en av de største fallgruvene forbundet med intervjuer.

To av seks respondenter forklarte at de vurderer kandidatene opp mot personlige egenskaper som allerede var fastsatt i utlysningsteksten, noe vi anser som svært positivt. Det å sammenligne kandidaten med det som er forhåndsdefinert i utlysningsteksten, altså stillingen, er nødvendig for å unngå kontrasteffekten. For å kunne vurdere en kandidats personlige egnethet på en rettferdig måte ovenfor kandidatene og kunne dokumentere hvem som er best egnet og hvorfor, ser vi det som avgjørende å gjøre dette på en strukturert måte. Et eksempel på dette er som nevnt i teorien, modellen "ORKE". Denne modellen bidrar til at man kan danne seg et mer objektivt inntrykk av kandidaten, versus det å kun basere seg på skjønnsvurderinger, som igjen baseres på subjektive oppfatninger.

Teorien tyder på at et assessment-senter i kombinasjon med en evnetest, er den metoden som vil være mest hensiktsmessig å benytte seg av i seleksjonsprosessen, og vi antar at det samme gjelder for å kunne vurdere en kandidats personlige egnethet. Assessment-senter er som tidligere nevnt avhengig av høy kvalitet for å gi høy validitet, og består av flere metoder. Dette er derfor en ressurskrevende metode å benytte seg av, i form av tid, penger og antall involverte, og det er altså ikke realistisk å anbefale alle virksomheter å benytte seg av dette. Tre av seks respondenter sa også at det ofte var lite tid til å ansette, og disse ville med liten sannsynlighet hatt ressurser nok til å kunne benytte seg av et assessment-senter.

5.5 Feilansettelser basert på vurdering av personlig egnethet

Ved spørsmål om respondentene hadde opplevd å feilansette før, svarte fem av seks respondenter ja, noe som kan tyde på at dette forekommer i de fleste virksomheter. Som tidligere nevnt i forbindelse med referanseintervjuet, er det flere respondenter som peker på feilaktig informasjon av referanser som en årsak til feilansettelser. Som

tidligere nevnt kan dette kobles til den lave validiteten ved referanseintervjuet, og de bør altså forholde seg kritisk til referansene.

Vi har vanskelig for å tro at noen vil føle seg trygge på å ansette en kandidat uten å sjekke referanser og det bør derfor gjennomføres på en måte som bidrar til å avdekke det en ønsker å vite mer om. Dette kan for eksempel gjøres ved å strukturere intervjuene.

Det ble stilt direkte spørsmål om feilansettelsene kunne være en konsekvens av en feiltolkning av kandidatens personlige egnethet, noe flere respondenter mente det kunne være. Dette igjen kan ha med den ustrukturerte måten å vurdere kandidater på, og intervjumetoden som ble brukt i ansettelsesprosessene. Bruk av ustrukturerte- og semi-strukturerte intervjuer øker risikoen for fallgruver, noe det er redegjort for og diskutert tidligere - og det kan også være en direkte årsak til feilansettelser.

Det ble også stilt tillegsspørsmål om hvem som var med i rekrutteringsprosessen for å avdekke om rekruttererne var faglig kompetente. Kun én respondent som forklarte at HR alltid var med under prosessen. To av respondentene oppga at HR vanligvis ikke er med, mens de resterende tre respondentene alltid tilbyr at HR kan være med dersom rekrutteringsansvarlig føler behov for det.

Ledere, som mest sannsynlig har god oversikt over egen avdeling og stillingen som skal tilsettes, bør være delaktig i prosessen. Basert på våre funn antas det at hovedansvaret for rekrutteringsprosessen bør ligge hos en kompetent HR avdeling som kan sikre kvalitet og dermed også validitet. Det er avgjørende for prosessen at metodene som benyttes til å finne den best kvalifiserte søkeren, og i dette tilfellet den som er best personlig egnet, gjennomføres på rett måte.

6.0 Kapittel 6 – Konklusjon

I vår studie har formålet vært å finne ut av hva personlig egnethet er og hvordan det faktisk vurderes. Vi har ikke kommet frem til en generell definisjon av personlig egnethet og vi har konkludert med at dette ikke nødvendigvis er hensiktsmessig, ettersom det vil være stillingsspesifikt i de fleste tilfeller. Likevel ser vi at samarbeidsevne og evnen til å strukturere er viktig for de fleste respondenter og dermed også i de fleste sektorer i staten. Derimot kan det konkluderes med at alle som ansetter bør forhåndsdefinere hva som er personlig egnethet for deres virksomhet og ikke minst stillingen som skal tilsettes.

Studien indikerer at personlig egnethet i stor grad vurderes ut i fra rekrutteringsansvarliges magefølelse og at det settes stor lit til referanseintervju, som har svært liten validitet. Våre funn tyder på at det benyttes for liten grad av struktur i prosessene i forhold til hva forskning tilsier at det bør være for å sikre validitet. Med tanke på at staten er pålagt å finne den best kvalifiserte søkeren anser vi dette som et tankevekkende funn.

Det ser også ut til at det er liten grad av kvalitetssikring fra HR sin side, noe vi finner overraskende. For å sikre en rettferdig vurdering av personlig egnethet og finne den best kvalifiserte søkeren for stillingen forteller teorien oss at en kombinasjon av metoder er fordelaktig for å øke validiteten. Det fremkommer også at dette kan bidra til å redusere feilansettelser basert på personlig egnethet.

7.0 Kapittel 7 – Kritikk til egen forskning

Det første som må nevnes under dette punktet er at gruppen startet med en annen problemstilling enn den vi endte opp med. Denne problemstillingen var bakgrunnen for intervjuguiden, men den endelige problemstillingen passer likevel til de temaene vi opprinnelig hadde. Grunnen til endringen av problemstillingen var at informasjonen vi fikk av intervjuene ledet oss i en annen retning.

I utgangspunktet ønsket vi å undersøke rettslige rammer i større grad, men resultatene gjorde oss mer oppmerksomme på selve begrepet personlig egnethet. Rettslige rammer er allikevel ikke noe vi har gått helt bort i fra. Når vi endret problemstillingen så vi at det egentlig manglet litt informasjon om planleggingen av rekrutteringsprosessen, altså jobbanalysen. Vi tenker at dersom det var mer fokus på respondentenes planlegging under intervjuene, ville vi hatt mer informasjon om vurderingen av personlig egnethet opp mot jobbanalysen. Dette kunne styrket resultatene våre ytterligere.

I tillegg til dette føler vi at vi har hatt lite litteratur og tidligere forskning å støtte oss på, noe som kan ha svekket oppgaven. Når det kommer til litteratur og forskning som omhandler seleksjon og rekruttering valgte vi å fokusere på Skorstads (2014 og 2015) bok ”Rett person på rett plass” da vi så at annen litteratur ofte henviser til han.

7.1 Forslag til videre forskning

Først og fremst synes vi det generelt bør forskes mer på begrepet personlig egnethet og vurderingen av det. Som vi tidligere har nevnt står det at det blir vektlagt i mange stillingsannonser og mange velger å liste opp personlige egenskaper som en del av kvalifikasjoner for stillingen. For videre forskning kunne det også være interessant å gå dypere inn i planleggingen for ansettelsen og fokusere mer på jobbanalysen.

Dersom vi skulle forsket videre på dette temaet selv, er dette noe vi ville fokusert på. I tillegg kunne det vært interessant å undersøke hva jobbsøkende tenker om temaet, ettersom det er et begrep man ofte må forholde seg til når man søker jobb.

8.0 Kapittel 8 – Litteraturliste

- Frammer, John. 2014. "Må vi utlyse - og hvem kan vi ansette?" *Den Norske Tannelegeforenings Tidene* 2014, 124 (11): 976-978. Lesedato: 10. Mai 2016: <http://www.tannegetidende.no/i/2014/11/d2e4748>
- Eriksen, Bjørn. 2016. *Rektors styringsrett*. 1 utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Fellesorganisasjonen. Ansettelse. Lesedato: 15. Mai 2016
<http://home.hit.no/~tarberg/pers/h98/ansett.htm>
- Finn.no. Søkemotor for stillingsannonser. Lesedato: 27. April 2016-05-12
<http://m.finn.no/job/browse.html>
- Frammer, John. 2014. *Den norske tannlegeforenings tidende*. Lesedato: 10 Mai 2016.
- Halvorsen, Vilde Farup. 2015. "Personlig egnethet vektlegges". Bachelor oppgave, Høyskolen i Oslo og Akershus.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2015. 4 utg. Abstrakt forlag AS.
- Lovdata. Statens personalhåndbok 2016. Lesedato: 23. April 2016
<https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2016/kap2>
- Manpower. Referanser. Lesedato: 05. Mai 2016:
<https://www.manpower.no/nor/hvorfor/jobbsokerskolen/referanser/>
- Midtbøen, Arnfinn H. Og Rogstad, Jon. 2012. *Diskrimineringens omfang og årsaker: Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv*. ISF rapport. Lesedato 10. Mai 2016:
https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/177445/R_2012_1_web.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas 2014. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Cappelen Damm AS
- Sivilombudsmannen. Sak 2015/2316. Lesedato: 2.mai 2016
<https://www.sivilombudsmannen.no/uttalelser/tilsetting-av-fagleder-ved-omsorgssenter-article4232-544.html>
- Skorstad, Espen. 2014. 1 utg. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Skorstad, Espen. 2015. 2 utg. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Store Norske Leksikon. Referanse. Lesedato: 05. Mai 2016.

<https://snl.no/referanse%2Fperson>

The British Psychological Society. Design, Implementation and Evaluation of Assessment and Development Centres Best Practice Guidelines. Lesedato: 20. Mai 2016: <http://www1.lsbu.ac.uk/osdt/materials/BPSGuidelines.pdf>

Yedri, Nadia K. 2011. "Personlig egnethet er jo et sånt uttrykk som vi slenger ut, men hva betyr det egentlig?" Mastergrad, Universitetet i Oslo.

Vedlegg 1 – Semi-strukturert intervjuguide

Introduser dere for respondentene og forklar hva som er hensikten med intervjuet.

Informere om at respondentene og deres bedrifter vil være anonyme og be om godkjenning til å gjøre opptak. Forklar hva opptaket skal brukes til og hvordan det vil oppbevares.

Bakgrunnsinformasjon

1. Kan du fortelle litt om din rolle i dette selskapet? Ansvarsområde
 - Hvor lenge har du hatt ansvar for ansettelse?
 - Hvor mange har du vært med på å ansette?

Ansettelsesmetode

2. Hvilken ansettelsesmetode bruker du? Dersom intervju: Ustrukturert, semi-strukturert eller strukturert?
 - Har du noen gang opplevd å holde et intervju med en kandidat som har sklidd litt ut? Altså at dere har havnet litt utenfor spørsmålene etc.
 - Hvor treffsikker føler du denne metoden har vært for dine ansettelser?
 - Om ikke nevnt over: Bruker dere målingsverktøy på kandidatene? I så fall hvilke?
 - o For eksempel: Personlighetstester, arbeidsprøver, IQ tester.

Begrepet personlig egnethet

3. Pleier dere å skrive at personlig egnethet blir vektlagt i stillingsannonser?
 - Hva legger du i dette begrepet?
 - o For eksempel: Hvilke egenskaper faller inn under personlig egnethet?
 - Hvordan vil du rangere disse egenskapene opp mot hverandre?
 - o Hvilken egenskap ville du rangert høyest og hvilken ville du rangert lavest?

Vurdering av personlig egnethet

4. Hvordan vurderer du de ulike kandidatene opp mot hverandre når det kommer til personlig egnethet?
 - Klargjør du på forhånd hvilke personlige egenskaper som skal måles slik at alle måles på samme grunnlag?
 - Bruker dere noen form for strukturert koding når det kommer til kandidatenes personlig egnethet/egenskaper? Scoringsverktøy som for eksempel tall, farger etc. slik at du lett kan sammenligne kandidatene?

Feilansettelse basert på vurdering av personlig egnethet

5. Har du noen gang opplevd å ansatte en som viste seg å være feil for stillingen? Feilansettelse?
 - Hvis ja – hva tror du kunne vært gjort annerledes for å forhindre denne feilansettelsen?
 - Om ikke nevnt: kan en feilvurdering av kandidatens personlige egnethet ha vært en årsak til det?
 - Kan du huske hva det var med denne personen som var grunnen til at du ansatte vedkommende?

Vedlegg 2 – Transkribert intervju, respondent 2

R = Respondent

I = Intervjuer

Bakgrunnsinformasjon

I: Du er seniorrådgiver, stemmer det?

R: Ja, asså jeg har jo tittel seniorrådgiver, men er HR senior rådgiver da, kan man jo si, ehh.. jeg jobber jo i bredt innenfor området, alt fra personalforvaltning, rekruttering, - ja, alt mulig egentlig som kan være stort og smått da. Såå.. jeg driver med lederstøtte osv og spesielt inni rekruttering da, så det holder jeg på med nesten hele tiden egentlig, og rekrutteringsprosessen fra A – Å rett og slett og hva alt det innebærer da, sånn sett.

I: Så spennende da. Eeh, skal vi begynne litt sånn med bakgrunn da, nå sa du jo hva din rolle i selskapet er, så det er jo greit nok det, eh men vi lurere på hvor lenge du har hatt ansvar for ansettelser?

R: Ja, det har jeg vel hatt i hvert fall 7-8 år egentlig..

I: Og det har vært..

R: Mens jeg har jobbet her, det har jeg hatt. Så det, ja.

I: Vet du.. om du skulle estimert da, vet du sånn ca. hvor mange du kan ha vært med på å ansette i løpet av de 7-8 årene? Det sikkert ganske mange, hehe.

R: Ja, det er sikkert et sted mellom ja, et sted mellom. De er kanskje litt vanskelig på sparket, men jeg vil tro et sted mellom rundt 50 personer hvert fall. Og det er kanskje å ta litt lite i egentlig, når det er såpass mange år da.

I: Mhm.

R: Så det kan godt ligge rundt 100 egentlig når vi har 25-30 ansettelser i snitt og kanskje enda mer i året da. Og det.. men det er jo fordelt på.. jeg har jo noen kollegaer som også driver med andre avdelinger da osv.. så.. ehh men, ja.

I: Sånn ca 100 da, kan vi si? Grovt estimert.

R: Ja, sånn grovt estimert. 75-100. Det er hvert fall en relativt stor tung masse til sammen, asså det tror jeg nok asså.

Ansettelsesmetode

I: Skal vi gå litt inn på metoden dere bruker. Hvilken ansettelsesmetode bruker dere?

R: Ja, asså metoden.. vi er jo for så vidt tradisjonelle, men vi bruker jo personlighetstester det gjør vi jo, det har vi jo. Vi bruker per i dag da en sånn personlighetstest som heter OPQ. Som er en sånn Big Five variant egentlig. Også bruker vi selvfølgelig det tradisjonelle strukturerte intervjuet bruker vi jo selvfølgelig. Også er det ganske vanlig, men selvfølgelig ikke alltid at vi.. vi kan enten sende ut et case på forhånd til kandidatene som de må på en måte løse, eller at de får et case over bordet hvis vi hadde sittet i en situasjon som det her da, at de på en måte må ta stilling til et problem da. Liksom “her er en liten tekst, lag 10 talepunktet til X.” hvordan ville du løst det, for å på en måte få en, et inntrykk av hvordan kandidatene kanskje håndterer stress eller hva som helst egentlig..

I: en type arbeidsprøve da?

R: ja, en arbeidsprøve, vi kaller det for case. Men en type.. som er relatert til den jobben det er snakk om og da ikke sant.. det kan jo være et vidt spekter også.. når det gjelder saksbehandler, asså det meste er jo saksbehandler i bedriften, men det er klart enten økonomi eller budsjett osv. Men det er klart at det vi er ute etter er jo at folk har et sånt genuint saksbehandler-gen da ikke sant, for å bruke det ordet. Det er at du evner liksom å på en måte håndtere den rollen da rett og slett. Så vi har vel egentlig et batteri av metoder da, men vi er vel forholdsvis sånn sett tradisjonelle mener jeg, de fleste bruker jo tester i dag, som et sånt tilleggsverktøy da, når du skal rekruttere da. Også er det jo litt, det varierer jo litt om vi har to eller ett eller to runder da, det varierer litt da.

I: Men maks to runder pleier det å være?

R: ja, det er det asså, så det er klart det spørs jo hvordan.. det kan man jo se underveis, så vi er jo på en måte litt fleksible og da, om vi på en måte ønsker.. hvis vi har 4 veldig gode finalekandidater til slutt og vi er på en måte la oss nå si usikre, så vil vi gjerne ta en ny runde med de kandidatan da, for å på en måte klare prøve å skille klinten fra hveten når vi skal tilsette da.

I: Men hvor mange sitter dere på et intervju? Asså, på andre siden?

R: Ja, asså, det er jo litt tilbake til regelverket; rekrutterende leder er selvfølgelig den som på en måte eier rekrutteringen da.

I: Er det deg?

R: Nei, det vil det ikke være. Det vil være en linjeleder i en fagavdeling hos oss da, om det er i X eller X avdelingen eller om det er i X avdelingen eller hvor som helst da. Som på en måte skal ha den personen inn i sin gruppe da. Og da.. så er vi jo også pålagt å ha en ansattrepresentant da – det er igjen regulert i det reglementet som jeg nevnte isted da. Som da skal være tilstede for å på en måte, hva skal vi si, påse på en måte at.. ja at man følger – at det er en åpen og grei og fair og forutsigbar prosess da. Og de vil også for så vidt kunne stille spørsmål under intervjuet hvis de vil da, de som er ansattrepresentanter da. Også kan det være en til.. en bisitter til fra avdelingaen, også kan.. er det variabelt om jeg deltar eller ikke da. Det er hvis leder ønsker den HR støtten så får de det, og hvis ikke- hvis de mener at de er så proffe at de klarer å gjennomføre intervjuet på egenhånd så lar vi dem gjøre det. Asså vi presser oss liksom ikke på en måte inn som HR da, for å si det sånn da, det gjør vi ikke. Men det er vel egentlig en bevegelse hos oss i det, i forhold til at vi kanskje ønsker å.. vi tenker at kanskje prosessen kan bli mer profesjonell, at kanskje HR bør være med – alltid, for å påse at man gjør de rette grepene, da under.. i gjennom hele prosessen da. Så det, det kan vel hende at vi kanskje vil standardisere enda mer at HR også er med da, men vi er ikke kommet helt dit enda. Det er vi ikke. Men det er klart at vi er jo selvfølgelig også opptatt av at leder må på en måte, hvis leder skal ha denne personen i, som jeg sier, i sitt brød – i sitt daglige virke, så må man på en måte også være som leder hands on på rekrutteringen. Det er de som kjenner, jeg mener hvis det er en saksbehandler på liksom X da, så har ikke – vi klarer ikke å ha den spisskompetansen til å kunne.. men selvfølgelig når det gjeld spørsmål og intervjuing og sånn, så handler det ikke på en måte bare om fag og sånn, det handler selvfølgelig også om hvilken person er du, til syvende og sist da, som og er viktig.

I: Men du sa istad at dere bruker en strukturert intervjuform.. jeg regner med at dere åpner, asså – at dere åpner littegrann for oppfølgingsspm..

R: Jajaja, ikke sant, i det ligger det jo at man på en måte har laget seg en, ikke sant, asså strukturert i den forstand at – jeg kan heller bruke ordet semi-strukturert, ikke sant, som type intervju. For det er klart at alt for lukket intervjuløp, det vil.. jeg tror jeg å bli for, det kan bli veldig rigid også, og på en måte stenge for en god samtale da. Men det er klart at å komme til et intervju uten å ha tenkt igjennom, hva skal vi si, en struktur og hva du skal innom da, det vil på en måte være veldig ødeleggende for hele prosessen, hvis du skal snakke med la oss nå si 8 kandidater da.

I: Absolutt.

R: Så det er liksom en balanse mellom graden av struktur da. Men vi driver akkurat nå å jobber med å få på plass en intervjuguide som kanskje er litt mer veiledende for ledere da, det er klart.. ledere rekrutterer veldig sjeldent egentlig. Kanskje en leder rekrutterer kanskje bare hvert andre, tredje år og, i verste fall. Og da sier det seg selv at de kanskje er lille granne..

I: rustne?

R: Ja.. kanskje føler at ”ja, dette klarer jeg”, men når det kommer til stykket så blir de kanskje litt for mye på hælen da. Og det er jo risikabelt i en intervjusituasjon da. Da kan det fort bare bli en koseprat også..

I: Ja for det jeg skulle si skjønner du, hehe, for at du sier jo semi-strukturert, men det høres jo ut som om dere er ganske strukturerte på det, men har du opplevd å sitte i et intervju hvor intervjuet har sklidd litt ut av proporsjoner?

R: Ja, absolutt..

I: Ja, du har det?

R: Ja absolutt. Så det er klart man merker jo fort hvis et intervju på en måte går godt eller dårlig. Det gjør hvert fall jeg, men..

I: Er det gjerne om det er godt eller dårlig at det sklir litt ut?

R: Nei asså, jeg mener at hvis det er godt, da tror jeg vel at man har.. da tror jeg at det sjelden har sklidd ut fordi da har man gjerne holdt seg til en plan man hadde, man har hatt en plan rett og slett og man har fulgt den planen – men selvfølgelig med muligheter for på en måte å kunne ta de nødvendige sidesprangene under et intervju hvis kandidaten inviterer til det da. Men det er klart å begynne å snakke om seilbåten og få disse fellesnevnerne som veldig lett kan skje imellom intervjuer og.. så da tror jeg det sporer fort av, da blir de liksom mer sånn der.. da går det over i koseprat, asså det er jo for så vidt knekkene likegyldig når vi skal intervju kandidater, eller tilsette folk - asså om de har samme seilbåten som sjefen, det er ikke det som er suksesskriteriet for å lykkes i jobben. Men det er lett å tro det når du sitter og snakker med folk da og har det hyggelig og snakker sånn løst og fast da.

I: Ja, at man finner seg en bestevenn i stedet?

R: Ja asså man får liksom en sånn.. men det betyr jo ikke at man ikke skal kunne være litt sosial under et intervju, emn det tror jeg må holdes ganske, ganske sånn.. kanskje litt avsluttende pjatt eller, at man holder seg til saken som er jobben. Asså tilsette folk og det koster 650.000 i – 500.000 i grunnlønn og +++ ikke sant. Så betyr det noe at du treffer i rekrutteringa da.

I: Det fører meg til neste spm; ansettelsesmetoden som dere bruker – føler du at den er treffsikker?

R: Ja det er jo det som er det store spørsmålet, det er jo det som vi jobber med hele tiden. I den tiden jeg har vært her så har vi jo gått ifra en relativt, hva kan vi si, ustrukturert metode til å bli mer og mer, såkalt profesjonelle da, for å prøve å lukke gapet. Man blir jo aldri helt sikker – man får alltid noen.. det er ikke mulig å på en måte treffe 100%, alle oss nå si på 100 rekrutteringer så vil det jo alltid være noe som skulle vært gjort annerledes, eller noen som ikke skulle vært tilsatt. Det tror jeg ingen egentlig opplever. Hvis du spør ledere så.. hvis du spør om feilrekruttering så blir de veldig fort flakkende i blikket. Alle har vært med på det. Det kan jeg garantere deg. Men spørsmålet blir jo da å få ned det gapet da, at det blir minst mulig. Og jeg føler vel at vi kan bare jobbe kontinuerlig med det, og det er jo liksom de verktøyene vi bruker da; asså det er jo strukturert intervju, du kan bruke test, bruke case. Du får mange ulike, hva skal vi si, du får mange ulike informasjonskilder som du setter sammen da når du skal til syvende og sist skrive en innstilling. for det er jo.. da er du tilbake til det formelle i staten. Vi må på en måte, vi må skrive ned innstilling, vi må skrive ned hva som skjedde under intervjuet på hver enkelt kandidat. Vi må skrive dine inntrykk, hvordan kandidaten responderte på de og de spørsmål osv. Også må man skrive en avsluttende rangering da, og da må man jo begrunne hvorfor man mener at Kari er bedre enn Per og at Per er bedre enn Anders osv. Men at etter en helhetlig vurdering så er den best kvalifisert også kommer nummer to.. da kan det på en måte bare være sånn på en måte bare liksom det lille håret som gjør at den ene er foran den andre da. Men du må jo velge og rangere da. Og da er det jo viktig at du har noe å bygge det på da. Jeg mener, som i privatnæringsliv, så kan du på en måte sitte i en sånn her situasjon så kan du tilsette den du, satt på spissen, liker best. Men det gjør jo ikke man heller, de store selskapene da, man er ute etter de beste hodene, og det er jo vi også ikke sant. Men det er jo noen vesentlige forskjeller sånn sett imellom et privat selskap da og oss da. Sånn sett da.

I: Det er jo derfor vi har valgt å velge det offentlige, for det er lettere å.. assa lettere å vite.. assa dere har mer dere må forholde dere til da rett og slett.

R: Ja, vi har mye mer å forholde oss til, og det er klart at prosessene er mye mer transparente, i den forstand at kandidatene som ikke har fått jobben kan be om innsyn, de kan ha lov å se søknadene til de andre kandidatene, de har lov å se utvidet søkerliste som jo er kompetansen til folk. Så det er nesten litt viktig at vi gjør en god

jobb. Så hvis det er klage til sivilombudsmannen så kommer vi i sivilombudsmannens årebok hvis vi har gjort saksbehandlingsfeil da. Og det er ikke X særlig glad for. Han sitter ikke og jubler da for å si det sånn på toppen. Eller hvis folk går til søksmål i verste fall. Men det har ikke skjedd som jeg vet om, men det er jo en mulighet at folk kan gjøre det og hvis de mener at det er gjort en feil, saksbehandlingsfeil eller assa,.. så det er en del sånne ting å passe på da, og ja.. jobber du i et X så er liksom alle spørsmål så er det liksom i alle spørsmål – jobb nummer 1 det e jo å beskytte X mot kritikk. Det er på en måte det sånn overordnet i alle fall ikke sant. Bare se på den her X-saken ikke sant. Plutselig så kan det storme rundt X og det blir på en måte å unngå – få færrest mulig saker da. Nå er kanskje ikke tilsettingsområdet noe område da, men teoretisk sett så e det jo det også egentlig og faktisk..

Begrepet personlig egnethet

I: Om vi går videre til selve begrepet personlig egnethet, så vil vi begynne med å spørre om det er noe som dere pleier å vektlegge i annonsen? At det vektlegges? For det er jo veldig vanlig at det står det.

R: Ja men det er veldig vanlig at det står det. Liksom i tjenestemannsloven. Så er jo det ordet et sentralt begrep. Assa, det er på en måte tre ting da som man skal se etter i hvis man på en måte les kommentarene til tjenestemannsloven. Det er jo på en måte man må på en måte få frem de faglige kvalifikasjonene, det er på en måte et bein da. Også det andre er hvilken utdanning og erfaring er det nødvendig å ha da for å kunne klare å håndtere eller ta jobben da. Også er det et tredje begrep som da heter personlig egnethet da. Og det er jo over liksom inn i en mer diffus svære da egentlig, sånn sett da man er over kanskje i flosklenesverden?? Også. Alle skal være fleksible og skal være samarbeidsvillige og det å kunne jobbe i team osv. Assa at man begynner med de tingene der da. Man skal være enten spesielt utadvendt, eller man skal være mer sånn ”normalt” utadvendt for å si det sånn. Assa masse sånn derre. Assa det dekkes jo av sånn som jeg ser det hvert fall av begrepet perosnlig egenethet da. Til stilling da, assa.. Men det er jo mer sånne adferds variabler vi ser etter da, ikke sant.

I: For jeg vil gjerne, nå som du er inne på det, så vil jeg gjerne at du lister opp noen egenskaper som du mener faller under personlig egnethet da.

R: Ja, det er jo blant annet, assa personlig egnethet det er jo på en måte at hvis du for eksempel har.. asså hvis du evner eller er sulten etter å på en måte, assa det med resultatkrav assa at du leverer resultater til for eksempel avtalt tid, det mener vi

liksom, det kommer veldig klart under sånn som vi definerer personlig egnethet. At du har den evnen, at ikke du på en måte kommer i X, og du kommer ikke lengre enn til kaffemaskinen, der blir du stående for å sette det veldig på spissen, hehe. At du har den driven for eksempel til å nå resultater og enten om du på en måte når de resultatene på egenhånd eller om du gjør det i en gruppe og makter på en måte å fremstå i en gruppe da på en produktiv måte da osv. Også er det for så vidt det som alle etterspør, initiativ og den type ting, og det er jo klart at det er jo som regel avgjørende når vi tilsetter folk assa, det er til syvende og sist hvordan – at vi tror de passer inn også i X sin kultur da. Det går jo og litt på personlig egnethet da.

I: For nå sa du tre egenskaper, som jeg fikk grep om nå. Det var at du er resultatorientert, og kan leve opp til det, også sa du.. initiativrik og tilpasning i grupper, samarbeid.

R: Ja, ikke sant, men det er klart at i X så kan du og uansett jobb, asså har du det der som jeg sa, det der saksbehandlergenet..

I: Hva legger du i det?

R: Ja, er du analytisk for eksempel, har du liksom analytiske evner til å.. du kan jo i X få en X som er så høy, det tusenvis av ord, tusenvis av sider, ikke sant. Man må klare liksom å trekke ut da, få det kokt ned i la oss nå si et notat på 2-3 sider til ledelse. Og det går jo på en måte på å kunne bearbeidetekst, men det er jo kanskje ferdigheter igjen da, men likevel. Så vi søker jo den type ting da, utover at du på en måte har en god master da, det er jo å betryggende. Så det er langs de dimensjonene og vi har jo også på en måte, men det er jo kanskje litt vanskeligere å finne og klare å utforske i intervjuet eller i en tilsettingsprosess da. Asså verdiene våre er profesjonalitet, åpenhet og gjennomføringsevne. Men da kommer jo det med gjennomføringsevne, da kommer jo igjen dette med leveranse da ikke sant..

I: Ja, resultat og..

R: Sånn at vi er opptatt av det assa og i større og større grad egentlig..

I: Men om du skulle måtte da rangere disse 4 tingene da.. hva ville du satt høyest og hva ville du..

R: Jeg ville satt høyest gjennomføringsevne egentlig, det kan jeg si mye om, men det er klart.. dere er forholdsvis unge da men, etter 22. Juli da fikk jo staten og hvert fall en del ledere massiv kritikk for hva som ikke var gjort og da kom man liksom til 22. Juli kommisjonen. Man hadde mange planer, men det ble ikke gjort. Og da kom denne gjennomføringsevnetankegangen, den var jo der fra før av, selvfølgelig, men

det kom for fullt, det blir mer og mer innarbeid i hvert fall opplever jeg det i X da. At vi er ganske nær sagt ganske harde på det assa. Og det ser vi jo også på lønnsutvikling. Assa alle får jo en lønnsutvikling, hvis du på en måte ikke klarer å å levere, som det heter på idoll språket, så stopper du liksom litt opp i lønnsvekst. Asså det er egentlig et veldig viktig kriterie, både mens du er her, men også når du skal rekrutteres inn da. Nå er jo ikke alle stillinger like lett da, hva skal vi si, identifisere gjennomføringsevne, men det er klart, alle har jo oppgaver, de skal jo avsluttes, og det som skulle bli avsluttet i går bli avsluttet om en uke, og det.. så det vil jeg vel si er en ...

I: Topprioritet?

R: Det er jo toppen. Asså vi er også opptatt av på en måte selv om X er en hierarkisk organisasjon med liksom avd.dir - ekspedisjonssjef –X og X ledelse, så ønsker vi også på en måte at vi skal være så flate som mulig da, da må jo folk kunne samhandle på tvers. Skjønne at du skal.. asså selv om jeg jobber i økonomi og administrasjon da. Med en definert portefølje som vi har ansvar for da, så kanskje skjønne at hvis jeg går i en annen avdeling og spør og lufter problemstillingen så vil jeg på en måte få noe ikke sant. Og det er jo å noe vi ønsker at vi hele tida skal slutte å være sånne siloer, ikke sant, som sitter med vårt, men kunne samhandle på tvers da. Det er vel egentlig også viktig – og det ser jeg jo også ledere legger vekt på når de lager jobbanalysen og før vi lager utlysningsteksten. At man har den driven da. Men det må jo selvfølgelig, det er jo ikke alle stillinger det er like viktig, men sitter du med regneark og regnskap og skal summere opp, jeg mener..

I: Men generelt sett så er..

R: sånn generelt så er det viktig asså, det er helt åpenbart. Det er det.. men det er klart det vil jo uansett variere fra stilling til stilling, så man må jo ta stilling til det. hvor mye skal det vektlegges i hver enkelt rekruttering da. Jeg mener en arkivar bør jo.. der kan vi tåle at folk er mest mulig innadvendt for å si det sånn. Kanskje ikke er den som bruker tiden på mest mulig snakk da og er utrolig sosial da. Men det e jo fint med en .. hehe.. sosial arkivar også for all del haha.. men du skjønner sikkert hvor jeg vil hen i forhold til hva er det som skal vektlegges..

I: Asså det er jo selvfølgelig individuelt fra stilling til stilling. Men for oss så tenker vi på et veldig generelt grunnlag sånn at vi skal kunne sammenligne..

R: Ja, ikke sant. Jeg skjønner, det skjønner jeg jo..

I: Men jeg skjønner at det er et vanskelig spørsmål å bli stilt også.

R: Ja, det er nok det assa, men uansett så det er klart at vi har jo også en lønnspolitikk og der er det jo en del sånne type krav eller som på en måte også, det som på en måte skal gi lønnsmessig uttelling, så vi har jo laget en ny lønnspolitikk som kommer nå, der vi ytterligere vektlegger.. skulle du liksom få en lønnsøkning utover det generelle som alle får da, så må du.. det er resultatene da som teller.

I: Ja, du må kunne vise til noe?

R: Ja, du må kunne det, og at leder skal kunne vektlegge deg i mye større grad da. For det er forskjell på innsats, den kan jo være god, men hva er resultatet? Asså du kan ha svetta mye, men kom det.. hehe, jeg er kanskje litt hard i klypa når jeg sier det assa, men det er klart at det er det jo uten å si sånn.. det er det jo for så vidt uenighet i X, hvor mye hard eller myk HR skal vi egentlig ha, det er det det handler om til syvende og sist, styring. For vi har jo på en måte ofte ganske knappe lønnsmidler som skal fordeles da kan vi enten velge å smøre de tynt ut over og ikke få noen effekt, eller belønne de som har jobba, eller ytt til.. kall det verdiskapning da, selv om ikke vi har noe sånn akkurat eksakt bunnlinje da. Det har vi jo hvis vi går i oss selv, det lages jo X melding og det lages proposisjoner, og det lages utredning og det er klart at det er et resultat der ute en plass. Og X, det trilles jo terninger på hvor godt de gjør det hver jul og hver påske, jeg vet ikke helt. Så hvis ikke X har et godt sekretariat så.. ja.

I: Men du snakket tidligere litte grann om koding, når det kommer til, asså koding i forhold til å rangere kandidater opp mot hverandre..

R: Jaja, ja..

I: Så når det kommer til da å vurdere kandidatenes personlige egnethet, har dere noe koding på det? Noe strukturert koding på det?

R: Nei, det er jo egentlig et godt spørsmål fordi at man kunne jo tenke seg at man hadde det, det er jo klart.. vi vil, jo kunne sette opp, la oss nå si at de fire viktigste personlige egenskaper da som man ville undersøke i denne jobben, så lager vi selvfølgelig en form for rangering da, hvor godt man tilfredsstilte da den dimensjonen da. Det gjør vi jo. Men der tenker vel jeg at vi det skal jeg være så ærlig og si at der tror jeg vi har et forbedringspotensial fordi det går på metodikken, ikke sant. Når vi har vært igjennom ti kandidater også da etterpå klare å oppsummere det på en god måte og gi da en saklig og rettferdig vurdering av kandidater opp hvor hverandre da når det gjeld hvordan det gikk i forhold til den type dimensjoner. For det er jo lett å for så vidt huke av om folk har den nødvendige utdanningen osv, men når det blir de andre tingene så..

I: Vil du nesten kunne si at det går litt mer å magesfølelsen når det kommer til de personlige egenskapene?

R: Nei ikke magesfølelsen vil jeg si, men at vi.. jeg tror vi har et potensiale vi kunne tatt ut i forhold til å være mer systematisk, men det er jo klart at nå kommer testinga inn da, ikke sant. Liksom i forhold til testresultatene som jo da vil være en indikasjon på hvordan du er da for eksempel på dimensjonen ekstro-introversjon da, ikke sant. Men det er jo ikke sannheten om folk da.

I: Det er jo tendenser.

R: Men du ser jo på en måte hvilken tendens har folk da, også kan man jo bruke den informasjonen opp mot hvor riktig inntrykk man fikk under intervjuet, referansene du innhenter, osv. Så jeg tror nok jeg gjør sikkert urett ved å si at lederne da på en måte bare sitter og bare kjenner liksom på vinden for å si det sånn da.

I: Men det er likevel ikke noe strukturert måte å rangere det på...

R: Nei, vi har ikke laget, det har vi ikke gjort, og det tenker jeg at vi sannsynligvis kommer til å gjøre også får jo ledere da bruke det så langt som de synes det er nyttig da.

I: For du sa.. du begynte med å si at man kanskje kan liste opp fire egenskaper, er det noe dere gjør nå? Eller noe du tenkte nå at dere kan gjøre

R: Nei, det gjør vi nå. Når vi har en rekruttering så tar jo vi.. jeg har ansvar for tre avdelinger så hvis det er en leder som har fått ja til å rekruttere så tar vi et møte om stillingen, da har vi egentlig i og for seg blanke ark, ikke sant, hva slags type stilling er dette? Er det en litt tyngre saksbehandler stilling? Eller nyansatte eller erfarne folk vi skal ha? Også går vi også igjennom hva er viktig da for å lykkes i denne stillingen og da ender vi jo opp med noen viktige faktorer som skal undersøkes da under intervjuet da. Så der prøver vi jo allerede så tidlig som mulig da, for det må jo på en måte reflekteres da i en utlysningstekst da, sånn at man ser, ja både at man tiltrekker seg de riktige kandidatene og da, og selge stillinga inn på et riktig nivå da, ikke sant. Både når det gjelder hvilke utfordringer som ligger der osv. Så det gjør vi nok, og det gjenspeiles jo igjen i innstillinga som skrives da. Den er egentlig et veldig sentralt dokument da. For den blir jo behandlet i innstillingsrådet den innstillinga som leder skriver da der du rangerer kandidatene 1,2,3,4. Vi er nødt å innstille minst 3 såfremt vi har så mange kvalifiserte kandidater da i det utvalget vi har intervjuet da. Og da må det jo fremgå da hva man har vektlagt da og da kommer du ikke unna med å sitte med syensing egentlig sånn sett. Så sånn sett kan man jo si at regelverket er med på å..

I: Å hjelpe til?

R: Forsterke at vi må.. det må være saklig begrunnet at kandidat A er den beste til syvende og sist da, ut ifra de forskjellige dimensjonene som er viktigst i stillingen da. Men asså jeg er uansett ydmyk på at vi vil aldri egentlig på en måte blir.. vi er aldri ferdig utviklet liksom med å bli best mulig på det. Og jeg møter jo ledere som har hastverk, de har helt andre ting; de har X-meldinger, og nå skal jeg rekruttere. Liksom de hadde kanskje hvis de hadde fått lov til det, så hadde de kanskje sagt liksom gjør alt. Sant. Men det vil ikke gå da. Det blir jo da et samarbeid med linja da, hvordan det skjer.

Feilansettelse

I: Når vi spurte istad om treffsikkerhet så kom du så vidt inn på feilansettelser, og jeg lurer på om du noen gang har ansatt noen som viste seg å være feil for stillingen? Om du har vært med på en sånn prosess?

R: Ja, det har jeg nok vært med på.

I: Hva tror du kan ha vært.. asså hva kunne blitt gjort annerledes for å forhindre.. asså finne ut at denne personen ikke var helt rett for stillingen?

R: Ja, det var jo og et godt spørsmål. det spør jo, det tror jeg det er flere svar på det. Det ene svaret er jo hvorvidt man er flink nok til å evaluere en rekrutteringsprosess når den er ferdig. For det er jo da du kan finne svarene i ett hvis det viser seg at kandidaten egentlig ikke var den rette for stillingen da. Det diskuterer vi jo litt om vi skal begynne med det da, ja asså evaluere prosessen etter at den er ferdig da, ferskt. Det kan jo være en måte å finne noen svar på det da. Men jeg tror det kan være litt kinkig å finne liksom svaret da.. det er jo ofte sånn at hvis man har på en måte vært med på å ha gjort en feil da, så kanskje man havner litt i forsvarsposisjon og da..

I: Men som du sier så..

R: men det er litt vanskelig å si, men jeg tror egentlig til syvende og sist at det handler om at man må evaluere metodikken man brukte der og da da.

I: Men tror du det kan ha.. for du sier at personlig egnethet er jo veldig viktig. Tror du det kan ha vært en feilvurdering av kandidatens personlig egnethet som førte til..

R: Ja det kan det helt åpenbart, det kan være mange feilkilder når man rekrutterer, det viser jo forskning helt klart at det er, ikke sant. Ja, det er kanskje litt utenfor tema her da, men bare utseendet til folk asså, som jeg sa med seilbåten og at man vikler seg inn

i en virkelighet som egentlig ikke hører hjemme under intervjuet. som kan være en kilde til feilansettelse. Det kan jo også være at du kanskje har blitt litt rundlurt under referansesamtalene. Ikke rundlurt, men du har ikke fått ut det viktigste som gjorde at det eventuelt kunne ringe noen varsellamper da. Men uansett vi kommer jo tilbake til at rekruttering det er en på en måte usikker bransje. Det vil det alltid være. Til og med rekrutteringsselskaper gjør jo feil, det har jo vi også opplevd når vi har brukt rekrutteringsselskaper, at det viser seg at det kanskje ikke var en vellykket rekruttering da. Men.. ja. Så det kan godt hende jeg er litt uklar på det asså, menne..

I: Ja, men det er jo ikke så lett å si.

R: Det er ikke lett å si, men jeg tenker at veien vekk ifra feilansettelser er metodikken, at man har en standardisert prosess da og at man gjør ting likt fra gang til gang. Får kompetansen opp hos HR som kan bistå leder osv..

I: Og kanskje det da som vi prøver å forske på nå da, det her med personlig egnethet, å kunne kode det på en mer strukturert måte.

R: Absolutt, så det er jo liksom når man skal evaluere tilslutt alle kandidatene, de ligger jo liksom ved siden av hverandre her da, at du har metodikk som gjør at du kan på en tilfredsstillende måte klare å gjøre seg opp en mening. Å komme med en rangering på de variablene.

I: Ja, at de vurderes på totalt likt grunnlag..

R: Ja, det sa jeg vel egentlig litt om isted, at ja kanskje det ikke er helt.. kanskje det i enkelte rekrutteringer mangler litt på det da. At man bare går.. det er litt for usystematisk på det da. Og det kan være en kilde til at man endte opp med feil person da.

I: Men om du tenker tilbake på et spesifikt tilfelle av en feilansettelse, kan du huske hva det var ved vedkommende som gjorde at den ble valgt fremfor en annen kandidat som kanskje var ganske lik?

R: Njaa, det er jo litt vanskelig egentlig, men.. ja, det var jo en.. det er kanskje litt vanskelig.. nei asså det.. det kan jo hende man, men det er jo ikke sikkert, men at man velger personer ofte som har statlig erfaring fra før av osv, det har jo lett for å slå gjennom, det skal jeg innrømme, i hvert fall i noen av våre prosesser da. Og da.. at man kanskje ser seg ofte litt for blind på det asså, at du har den.. du har såkalt erfaring fra offentlig forvaltning som det noen ganger, veldig ofte kan stå i våre annonser.

I: Ja, det føler jeg at jeg har lest i noen annonser tror jeg, hehe.

R: Ikke sant. Og da er det jo.. det er jo en veldig ekskluderende dimensjon egentlig fordi de som ikke har det da, de vil jo ikke kunne søke. Men de kan gå glipp av noen utrolig gode kandidater. Men det er klart det kan jo stå at du har fortrinnsvis, eller det er ønskelig med erfaring, og da er det jo fullt mulig å ta en kandidat som har en litt annen bakgrunn, men som ellers har de andre viktige kvalifikasjonene. Og det er klart at det kan jo hende at man ofte liksom da ser i den statlige/offentlige..

I: Så det du sier er at man kanskje har vektlagt litt feil.. assa, feil.. ikke egenskap, men vektlagt noe som kanskje ikke har like stor betydning egentlig for prestasjon?

R: Ikke sant, det kan være det assa. Men du stiller egentlig litt vanskelig spm..

I: Det skjønner jeg, hehe. Det er litt meningen, hehe

R: Ja, ikke sant.. nei, men det er klart at.. men som jeg sa egentlig at hvis du har en gruppe på 15-20 ledere også spør hvor mange som har vært med på feilrekruttering, så tror jeg nesten alle vil rekke opp hånda, også kan man spørre, ja men hva gikk galt? Så vil de fleste si: jeg vet ikke helt.. eller så vil dem ikke si det at de gjorde en dårlig jobb da. For det kan jo være at man har gjort en ræva jobb. Og det er jo det vi er opptatt av at man på en måte liksom gjør en proff jobb da. Så tenker jeg at man uansett.. assa, en feilrekruttering kan jo ende opp med en total katastrofe, men om du får 70% produksjon, men du er litt skuffa ikke sant, føler at det liksom ikke er det jeg hadde forventa da. Og da er det jo i staten litt kinkig å kunne avvikle arbeidsforholdet da, hvis ikke det er helt åpenbart at folk ikke fungerer da, så.. mens det er jo lettere i ordinære selskaper da, som er underlagt AML da. Men det er jo visse krav der også til en forutregnelig prosess hvis man vil velge å avvikle i de første seks månedene da. Så, men jeg tror jeg vil snu spørsmålet på rundt, vel det skjer sikkert feil, men veien vekk.. liksom veien for å snu det det er rett og slett å være på hele tida og være profesjonell rekrutterer.

I: Mhm, strukturert. Så kanskje de er en god ide å ha HR med i alle rekrutteringsprosesser, hehe.

R: Ja, så absolutt, vi jobber med saken og det er jo bare faktisk ikke et år siden, før så het vi personalseksjonen og det har jo på en måte sånn gammel klang egentlig. Så det er bare det siste året at vi bruker ordet HR i X. Og ordet HR hos ledere, de er liksom mhm.. HR hva er det for no..

I: Det er jo det vi studerer HR og personalledelse så vi får ofte spørsmålet: hva er HR?

R: Ja, det er jo litt morsomt det er jo det jeg brenner for. Det er det jeg har jobba med i 30 år på ulikt vis, så det er utrolig morsomt rett og slett.

I: Men tar dere inn nyutdannede HR studenter hit da, hehe..

R: Nei, hehe, vi har jo ikke gjort det så langt da, men vi får jo forespørsler, så vi har jo noen ofte ifra som studerer juss da, som har sånn 6 uker og sånn. Men ikke ofte, men en i året eller noe sånt. Så.. men.. det er for så vidt ikke en uaktuell problemstilling, men vi har liksom ikke mulighet til å ta så mange heller liksom. Det er travelt hele tida. Jeg pleier å bli jævlig irritert hvis naboen min sier at du jobber i staten, så da slapper du sikkert jævlig mye av.. hva faen er det folk tror egentlig, hehe.

I: Ja, ingenting å fylle dagene med? Hehe

R: Ja, ikke sant. Men jeg håper den myten er i ferd med å dø asså. Det er jo utrolig mye å gjøre asså. Men det er klart vi går jo ned i bemanning osv å da, så det kan jo hende de har vært gode tider i staten, hva vet jeg, og at man har hatt gode ressurser, men sånn er det ikke lenger. Her må man løpe for lønna, så..