

Avstanden mellom et ja og et nei

En kvalitativ studie av kriterier for ansettelse i offentlige og private virksomheter

LINDA HØY-PETERSEN

VEILEDER

Laila Margaret Nordstrand Berg

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Forord

Denne avhandlingen er en avsluttende masteroppgave i statsvitenskap og ledelse, og har for meg vært en spennende og lærerik prosess, med mye jobb og strukturerte prioriteringer i en hektisk hverdag. Jeg er glad for at jeg har klart å kombinere jobb, studier og familieliv.

Jeg vil benytte anledningen til å takke min veileder, Laila Margaret Nordstrand Berg. Tusen takk for gode innspill, motiverende ord, og ikke minst hyggelige treff. Jeg har lært masse av deg og takker så utrolig mye for tilliten du har vist meg.

Takknemligheten min retter seg også til alle andre som har bidratt underveis i prosessen. En stor takk rettes derfor til alle deltakerne i studiet mitt, tusen takk for at dere stilte til intervju og var så imøtekommende. Ikke bare har jeg fått data til prosjektet mitt, men også personlige tips til å selv komme inn på arbeidsmarkedet etter endt studie. Det setter jeg stor pris på.

Jeg vil også takke min fantastiske mann, Alf Egil, som har trådd til med både matlaging og støvsuging på hjemmefronten, i tillegg til alt annet. For en mann, og for en far! Aller mest vil jeg takke min fire år gamle sønn, Emillo, for alle gullkornene og den hjertegode kosen jeg har fått. Jeg vil også takke lillebror i magen, som har latt meg fullføre studiet uten særlig plager. Mamma elsker dere begge!

Abstract

The main objective of this thesis is to study the criteria that are emphasized when employing people in public and private organizations and to illustrate the similarities and differences between the sectors. Age discrimination is a well-known contemporary theme and I have therefore chosen to look into the political and regulatory context in which the organizations are committed to. My purpose has not been to reveal whether my participants can be linked to age discrimination or not, but instead to study which attitudes exist in the Norwegian job market.

The way I chose to retrieve data is through semi structured interviews. Overall, I have interviewed eight businesses, four participants from each sector. I have selected a structural presentation of the analysis, in which I first present empirical findings derived from the interviews, then comparing the public and private sectors, and ultimately linking this to relevant theory and procedures.

My study confirms that there are both similarities and differences between the public and private sectors. One of the main findings is that the public sector is more concerned with formal competence than the private sector is. Despite the fact that formal competence is also important in private sector selection, my data shows that there is greater emphasis on application texts in the private sector than in the public sector. While formal competence is one of the most important criteria when selected for interview, personal chemistry between employer and job seeker is essential for employment. Both sectors claim to be concerned with diversity, but the study points to some stereotypical attitudes which potentially may lead to age discrimination.

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven er å undersøke hvilke kriterier som vektlegges ved ansettelse av personer i offentlige og private virksomheter, og belyse hvilke likheter og forskjeller det er mellom sektorene. Aldersdiskriminering er som kjent et dagsaktuelt tema og jeg har derfor valgt å se nærmere på den politiske og regulative konteksten som virksomhetene er forpliktet av. Min hensikt har ikke vært å avdekke om mine deltakere kan knyttes til aldersdiskriminering, men i stedet å studere hvilke holdninger som finnes i norsk arbeidsliv.

Måten jeg har valgt å innhente data på, er gjennom semistrukturerte intervju. Totalt sett har jeg intervjuet åtte virksomheter, fire deltakere fra hver sektor. Jeg har valgt en strukturell fremstilling av analysen, hvor jeg først presenterer empiriske funn hentet ut fra intervjuene, så sammenlignes offentlig og privat sektor, og til slutt kobles dette opp mot relevant teori og prosedyrer.

Min undersøkelse bekrefter at det finnes både likheter og forskjeller mellom offentlig og privat sektor. Et av hovedfunnene er at offentlig sektor er mer opptatt av formell kompetanse enn det privat sektor er. Til tross for at formell kompetanse også er viktig ved seleksjon i privat sektor, viser min undersøkelse at det er større vektlegging av søknadstekst i privat sektor enn i offentlig sektor. Mens formell kompetanse er et av de viktigste kriteriene for å bli innkalt til intervju, er trolig personlig kjemi mellom arbeidsgiver og arbeidssøker utslagsgivende ved tilsetting. Begge sektorene hevder å være opptatt av et mangfoldig arbeidsmiljø, men studien peker likevel på noen stereotypiske holdninger som potensielt sett kan føre til aldersdiskriminering.

Innholdsfortegnelse

Forord	s. 2
Abstract	s. 3
Sammendrag	s. 4
Innholdsfortegnelse	s. 5
1. Innledning	s. 9
1.1 Introduksjon av temaet	s. 10
1.2 Problemstilling	s. 10
1.3 Offentlig versus privat sektor – og innflytelsen fra New Public Management	s. 11
1.4 Min motivasjon for oppgaven	s. 12
1.5 Struktur på oppgaven.....	s. 13
2. Politisk og regulativ kontekst	s. 13
2.1 Politiske føringer	s. 13
2.2 Direkte og indirekte diskriminering	s. 14
2.3 Ulovlig diskriminering versus lovlig forskjellsbehandling	s. 15
2.4 Tidligere domfellelser i forbindelse med aldersdiskriminering	s. 16
2.5 Tidligere forskning	s. 16
2.6 Mitt bidrag til forskningen	s. 18
3. Teoretisk rammeverk og seleksjonsmetoder	s. 18
3.1 Scotts tre pilarer.....	s. 19
3.1.1 Hvordan er Scotts tre pilarer relevant for min oppgave?	s. 19
3.1.2 Forskningsspørsmål: 1.....	s. 19
3.2 Human Capital Theory	s. 20
3.2.1 Hvordan er Human Capital Theory relevant for min oppgave?.....	s. 20
3.2.2 Forskningsspørsmål: 2.....	s. 21
3.3 Human Resource Management	s. 21
3.3.1 Hvordan er Human Resource Management relevant for min oppgave?	s. 22
3.3.2 Forskningsspørsmål: 3.....	s. 22
3.4 Kompetanse	s. 22
3.4.1 Formell og uformell kompetanse	s. 23
3.4.2 Hvordan er kompetanse relevant for min oppgave?.....	s. 23

3.4.3 Forskningsspørsmål: 4.....	s. 23
3.5 Seleksjonsprosessen ved rekruttering.....	s. 23
3.5.1 Hvordan er seleksjonsprosessen ved rekruttering relevant for min oppgave?	s. 25
3.5.2 Forskningsspørsmål: 5.....	s. 25
3.6. Vurderingsmetoder.....	s. 25
3.6.1 Personlighetstest.....	s. 25
3.6.2 Evne-test.....	s. 26
3.6.3 Caseoppgaver og assessmentsenter	s. 27
3.6.4 Hvordan er vurderingsmetoder relevant for min oppgave?.....	s. 27
3.6.5 Forskningsspørsmål: 6.....	s. 27
4. Design og metodiske tilnærminger	s. 28
4.1 Kvalitativt forskningsdesign.....	s. 28
4.2 Kvalitativt intervju	s. 29
4.2.1 Semistrukturert intervju.....	s. 29
4.2.2 Intervjuguide	s. 30
4.2.3 Informasjonsskriv, informert samtykke og tillatelse til båndopptak.....	s. 30
4.2.4 Informantutvalg	s. 31
4.3 Gjennomføring og bearbeiding av data.....	s. 31
4.4 Forskerens rolle	s. 33
4.5 Etiske refleksjoner.....	s. 33
4.6 Forskningenes validitet og reliabilitet	s. 34
5. Presentasjon og drøfting av empiriske funn	s. 35
5.1 Forskningsspørsmål 1: Overordnede mål og styringsrett.....	s. 35
5.1.1 Offentlig sektor: 01	s. 36
5.1.2 Offentlig sektor: 02	s. 36
5.1.3 Offentlig sektor: 03	s. 36
5.1.4 Offentlig sektor: 04	s. 36
5.1.5 Privat sektor: 01	s. 37
5.1.6 Privat sektor: 02	s. 37
5.1.7 Privat sektor: 03	s. 37
5.1.8 Privat sektor: 04	s. 37
5.1.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor.....	s. 38
5.1.10 Kobling til teori	s. 39

5.2 Forskningsspørsmål 2: Alder og verdifulle egenskaper	s. 40
5.2.1 Offentlig sektor: 01	s. 40
5.2.2 Offentlig sektor: 02	s. 41
5.2.3 Offentlig sektor: 03	s. 41
5.2.4 Offentlig sektor: 04	s. 42
5.2.5 Privat sektor: 01	s. 42
5.2.6 Privat sektor: 02	s. 42
5.2.7 Privat sektor: 03	s. 43
5.2.8 Privat sektor: 04	s. 43
5.2.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor	s. 43
5.2.10 Kobling til teori	s. 44
5.3 Forskningsspørsmål 3: Stereotypiske holdninger.....	s. 45
5.3.1 Offentlig sektor: 01	s. 45
5.3.2 Offentlig sektor: 02	s. 45
5.3.3 Offentlig sektor: 03	s. 46
5.3.4 Offentlig sektor: 04	s. 46
5.3.5 Privat sektor: 01	s. 47
5.3.6 Privat sektor: 02	s. 47
5.3.7 Privat sektor: 03	s. 48
5.3.8 Privat sektor: 04	s. 48
5.3.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor	s. 48
5.3.10 Kobling til teori	s. 49
5.4 Forskningsspørsmål 4: Formell og uformell kompetanse	s. 51
5.4.1 Offentlig sektor: 01	s. 51
5.4.2 Offentlig sektor: 02	s. 51
5.4.3 Offentlig sektor: 03	s. 52
5.4.4 Offentlig sektor: 04	s. 52
5.4.5 Privat sektor: 01	s. 52
5.4.6 Privat sektor: 02	s. 52
5.4.7 Privat sektor: 03	s. 52
5.4.8 Privat sektor: 04	s. 52
5.4.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor	s. 53
5.4.10 Kobling til teori	s. 53

5.5 Forskningsspørsmål 5: Utslagsgivende kriterier	s. 54
5.5.1 Offentlig sektor: 01	s. 54
5.5.2 Offentlig sektor: 02	s. 55
5.5.3 Offentlig sektor: 03	s. 56
5.5.4 Offentlig sektor: 04	s. 56
5.5.5 Privat sektor: 01	s. 56
5.5.6 Privat sektor: 02	s. 57
5.5.7 Privat sektor: 03	s. 57
5.5.8 Privat sektor: 04	s. 58
5.5.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor	s. 58
5.5.10 Kobling til teori	s. 60
5.6 Forskningsspørsmål 6: Vurderingsmetoder.....	s. 61
5.6.1 Offentlig sektor: 01	s. 61
5.6.2 Offentlig sektor: 02	s. 61
5.6.3 Offentlig sektor: 03	s. 62
5.6.4 Offentlig sektor: 04	s. 62
5.6.5 Privat sektor: 01	s. 63
5.6.6 Privat sektor: 02	s. 63
5.6.7 Privat sektor: 03	s. 63
5.6.8 Privat sektor: 04	s. 64
5.6.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor	s. 64
5.6.10 Kobling til teori	s. 65
6. Avslutning og konklusjon	s. 66
6.1 Oppsummering av oppgavens viktigste funn	s. 66
6.2 Kort konklusjon på oppgavens problemstilling.....	s. 69
6.3 Forslag til videre forskning	s. 70
6.4 Oppgavens begrensninger	s. 71
Litteraturliste.....	s. 72
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	s. 77
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring	s. 78
Vedlegg 3: Intervjuguide	s. 79

1. Innledning

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for oppgavens tematikk, oppgavens problemstilling og min motivasjon for oppgaven. Jeg belyser også forskjeller mellom offentlig og privat sektor da det er relevant for min oppgave. Til slutt gir jeg en kort presentasjon på videre struktur på oppgaven.

1.1 Introduksjon av temaet

I denne masteravhandlingen ønsker jeg å undersøke hvilke kriterier som vektlegges ved ansettelse av personer i ulike virksomheter, og se nærmere på hvilke likheter og forskjeller som finnes mellom offentlig og privat sektor. Jeg har også valgt å se nærmere på påstanden om at unge og eldre har vanskeligheter for å få seg jobb. Aldersdiskriminering er utvilsomt et dagsaktuelt tema, avisene skriver stadig om nyutdannede som søker hundrevis av jobber uten hell, eller om eldre som holdes utenfor arbeidslivet til tross for et politisk ønske om å beholde de eldre lengre i arbeid (Grimlø, 2004:15). Jeg ønsker derfor å redegjøre for den politiske og regulative konteksten som både offentlig og privat sektor er forpliktet av i forhold til sin rekrutteringspraksis. Deltakerne i mitt forskningsprosjekt representerer store seriøse virksomheter, og jeg forventer derfor ikke at noen vil vedkjenne seg aldersdiskriminering i deres rekrutteringspraksis, det er heller ikke hensikten. Hensikten er i stedet å se hvilke holdninger som finnes i praksis. Både offentlig og privat sektor er forpliktet av et lovverk som forbyr aldersdiskriminering. Aldersdiskriminering er relativt nytt innenfor norsk rettsvesen, det finnes få domstiltfeller innenfor tematikken, men studier viser at arbeidssøkere har ulik sjanse på arbeidsmarkedet (Rogstad og Sterri, 2018). Det er særlig unge og eldre som holdes utenfor arbeidslivet (Seglem, 2011:4).

Arbeidsstyrken er Norges viktigste ressurs, og med en eldrebølge som står for tur, er Norge avhengig av å få folk i arbeid (Grimlø, 2004:15). En diskriminering som følge av utestenging av eldre som ønsker å stå lengre i arbeidslivet, og yngre som hindres å tre inn på arbeidsmarkedet er svært uheldig. Dette ønsker jeg å studere i min masteravhandling for å se hva som ligger til grunn for ansettelser. Arbeidsmarkedet er ikke bare avhengig av antall sysselsatte, men også av deres kompetanse. Som en del av arbeidsmarkedspolitikken satses det på utdanningssystemets struktur og at innhold er tilpasset arbeidslivets behov. Effektiv og lønnsom rekruttering baserer seg på god personalplanlegging. Dårlig planlegging kan føre til akutte og kritiske behov som tvinger en til å akseptere ineffektive og kostbare valg. Dagens arbeidsliv kjennetegnes av stadige endringer og behovet for kompetanse har aldri vært større (Skorstad, 2008:19). Virksomheter drives av et ønske om effektivisering og best mulig utnyttelse av ressursene (Egerdal, 2017:54). I et konkurransepreget marked der mange

virksomheter tilbyr mer eller mindre like varer og tjenester, blir betydningen av service og dyktige medarbeidere stadig viktigere (Iversen, 2015:9). Det dreier seg om å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne gjennom en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess. Det stilles et økt krav til treffsikkerhet ved ansettelser, å ha rett kompetanse og medarbeidere er avgjørende for om virksomheten når sine mål (Iversen, 2015:10).

I følge Rogstad og Sterri (2018) omtales ansettelser som en av arbeidslivets «svarte bokser». Det foreligger med andre ord lite forskning på hvilke kriterier som vektlegges ved ansettelse, og hvilke forhold som spiller inn på rekrutteringsprosessen. Rogstad og Sterri (2018) trekker frem at aldersdiskriminering ofte skjer i forbindelse med seleksjonsmekanismer i tidligere stadier av ansettelsesprosessen. De påpeker også at det finnes en tydelig sammenheng mellom forskjeller i ansettelsesprosessen og arbeidsledighet mellom ulike grupper i samfunnet. Seglem (2011:5) argumenterer at terskelen for å ta saker om aldersdiskriminering til domstolen er høy, da det frem til i dag har vært en relativ ukjent problemstilling det finnes lite rettspraksis på. Arbeidsgivere fungerer på mange måter som portvoktere inn i arbeidslivet, det er de som sitter på makten til å avgjøre hvem som får et ja, og hvem som får et nei (Rogstad og Sterri, 2018). For å gi et bidrag til økt kunnskap om dette temaet, vil jeg gjøre en studie der jeg sammenligner seleksjon i ansettelsesprosessen i både offentlig og privat sektor.

1.2 Problemstilling

Opgavens problemformulering lyder som følgende:

«Hvilke kriterier vektlegges ved ansettelse i offentlig og privat sektor, og hvilke likheter og forskjeller er det mellom sektorene?».

Hvordan foregår egentlig rekrutteringsprosessen i praksis, og på hvilken måte har arbeidsgivere og HR-personell makten til å avgjøre hvem som får ta del i arbeidslivet og hvem som holdes utenfor? I følge Rogstad og Sterri (2018) kan rekruttering føre til økonomiske forskjeller i samfunnet som følge av at ulike grupper mennesker har systematisk ulik sjanse på arbeidsmarkedet. For å minske sosioøkonomisk skjevhet, trengs det mer fokus og kunnskap om årsakene til hvorfor dette skjer. Diskriminering (på ulike grunnlag) er vanskelig å påvise. Jeg vil derfor være konkret i mine forskningsspørsmål, som avledes av mitt teoretiske rammeverk. Dette velges for om mulig å kunne avdekke praksiser og nyanser som vektlegges i seleksjonsprosessen og kan tolkes i lys av diskriminering.

1.3. Offentlig versus privat sektor – og innflytelsen fra New Public Management

Offentlige og private organisasjoner har ulike rammebetingelser for ansettelse som kan være interessant å følge opp i denne studien. Det som er felles for alle organisasjoner er at de skal løse oppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2002:31, 52, 53). Forskjellen mellom offentlige og private organisasjoner er i all hovedsak definert av eierne, offentlige organisasjoner er eid av det offentlige og er formelt sett styrt av folkevalgte politikere, mens private organisasjoner er eid og styrt av private investorer. Offentlige organisasjoner skal drives kostnadseffektivt og forvalte offentlige midler på en god og rettferdig måte. De skal også ta hensyn til likebehandling og like rettigheter, mens private organisasjoner i korte trekk er opptatt av mest mulig profitt. Både offentlige og private organisasjoner har som mål å skape verdier for samfunnet (Knudsen og Flåten, 2015:504). I noen private organisasjoner har eierne et finansielt formål om å øke sin egen avkastning på investeringer, men organisasjonen som helhet streber likevel etter å skape verdier for samfunnet som for eksempel arbeidsplasser, varer og tjenester. Jacobsen og Thorsvik (2002:52, 53) argumenterer at offentlige organisasjoner må i større grad enn private, forholde seg til ulike og motstridene hensyn når målsetninger skal defineres. Private organisasjoner er ikke i like grad preget av kompromiss og kompleksitet, her styrer eierne det mer selv ut i fra egne behov. Offentlige organisasjoner må i tillegg ta hensyn til demokratiske idealer og inkludere elementer som private organisasjoner muligens ikke anser som lønnsomme. Private organisasjoner er markedsstyrt, de reguleres av behov og etterspørsel, mens offentlige organisasjoner er styrt av politiske målsetninger for å ivareta behov i samfunnet.

Bush (2004:1) hevder at grensen mellom offentlige og private virksomheter i dag fremstår som uklar. Offentlig sektor gjennomgår store endringsprosesser og blir kontinuerlig modernisert. Nye styrings- og ledelsesteknikker overføres fra privat næringsliv til offentlig sektor. I tillegg har privat sektor fått økt interesse for offentlig velferdsproduksjon, og ønsker å tilby private løsninger som et alternativ til det offentlige. Eksempelvis, skoler, helsetjenester, post osv. Konkurransenutsetting innebærer at en offentlig virksomhet vurderer å overlate eller samarbeide om produksjon med andre aktører, men fortsatt ha ansvaret for kostnaden og reguleringen av oppgaven (Knudsen og Flåten, 2015:108). Privatisering derimot innebærer at både ansvaret, kostnaden og produksjonen overlates til privat sektor.

New Public Management (NPM) er i følge Lane (2003:3) en teori som beskriver det paradigmeskiftet som offentlig sektor har gjennomgått de siste tiårene. Teorien representerer på mange måter utviskingen av forskjeller mellom offentlig og privat sektor, og beskriver blant annet en liberalistisk markedsorientering av offentlige virksomheter og måten privat sektor er

en pådriver for privatisering, konkurranseutsetting og frie forbruksvalg. Der tidligere det offentlige hadde «monopol», ønsker nå privat sektor å ta del (Jacobsen og Thorsvik (2002:53). I likhet med Bush, påpeker også Lane (2003:7) at NPM er opptatt av å styrke velferdsstaten gjennom effektivisering. «Most NPM reform efforts have had similar goals: to improve the effectiveness and efficiency of the public sector; to enhance the responsiveness of public agencies to their clients and customers; to reduce public expenditure; and to improve managerial accountability» (Christensen og Læg Reid, 2011:1). Det dreier seg om kostnadsutt, budsjett disiplin og økt mål- og resultatstyring. Internt har offentlig sektor konkurranse mellom ulike enheter og avdelinger, og eksternt opererer offentlig sektor i samme marked som privat sektor. NPM har et økt fokus på serviceorientering der brukerne er i sentrum. NPM handler i tillegg om avhierarkisering, altså økt delegering av beslutningsmyndighet med fokus på fleksibilitet og myndiggjøring. I følge Christensen og Læg Reid (2011:3) så har NPM medført at offentlig sektor er blitt splittet opp gjennom horisontal og vertikal spesialisering. «The main vertical change introduced by NPM was increased structural devolution, meaning a trend towards more autonomous agencies and state-owned enterprises. The other main reform element was increased horizontal specialization, based on the principle of the 'single-purpose organization', which makes different organizational units' roles more 'pure'» (Christensen og Læg Reid (2011:3). Kombinasjonen av vertikale og horisontale reformtiltak har på mange måter ført til en strukturell fragmentering av offentlig sektor. I min studie vil jeg følge dette opp ved å undersøke om det har blitt en større likhet mellom offentlig og privat sektor slik NPM-innflytelsen legger opp til. Jeg vil begrense denne sammenligningen til å gjelde ansettelse.

1.4 Min motivasjon for oppgaven

Min motivasjon for denne oppgaven, springer ut av min egen erfaring fra å ha tatt en mastergrad i samfunnskommunikasjon og stå utenfor arbeidslivet. Til tross for at jeg har jobbet ved siden av studiene, manglet jeg *relevant* erfaring. Jeg søkte over hundre stillinger, fikk rekrutteringspersonell til å lese gjennom søknad og CV, men likevel ble jeg ikke kalt inn til intervju og fikk derfor aldri sjansen til å vise meg frem. Det skal riktignok nevnes at da jeg var ferdig på skolebenken inntraff oljekrisen og flere tusen mennesker stod uten arbeid. Det var hard konkurranse om stillingene som ble lyst ut. I tillegg til å være ung og nyutdannet, var jeg også en kvinne i etableringsfasen som nettopp hadde født et barn, hvilket jeg antar ikke hjalp i konkurranse med mange andre kvalifiserte søkere. Jeg valgte derfor å starte på master i statsvitenskap og ledelse, og ønsker gjennom min masteravhandling å få bedre innsikt i hvordan arbeidssøkere i offentlig og privat sektor utvelges.

1.5 Struktur på oppgaven

Jeg vil nå gi en innføring av aktualitet og kontekstuelle forhold tilknyttet oppgaven. Her vil jeg forklare politisk og regulativ kontekst, og se på hva tidligere forskning sier, og hva jeg håper min avhandling kan bidra med. Deretter vil jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg tar utgangspunkt i Scotts tre pilarer, og i Human Capital Theory (HCT) som hevder at menneskelige ressurser er essensielt for å lykkes med organisatoriske målsetninger. Videre undersøker jeg ulike aspekter ved Human Resource Management (HRM), og rekrutteringsprosessen som en HRM-praksis. Seleksjonsprosessen vil bli særlig vektlagt. Jeg vil også definere begrepet kompetanse, og forklare forskjellen mellom formell og uformell kompetanse. I metodekapitlet vil jeg beskrive valg av forskningsdesign, hvordan jeg har tenkt å gjennomføre semistrukturert intervju, og hvilke etiske refleksjoner jeg har tilknyttet oppgaven. Deretter følger analysekapitlet, hvor jeg vil drøfte empiriske funn opp mot teori i sammenheng med forskningsspørsmålene. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av oppgaven, trekke en kort konklusjon på problemformuleringen og komme med forslag til videre forskning.

2. Politisk og regulativ kontekst

I dette kapitlet vil jeg belyse de politiske føringene i forhold til diskriminering og det legale rammeverket.

2.1 Politiske føringer

«I Norge finnes det flere lover og bestemmelser som skal verne mot diskriminering (Mikkelsen og Laudal, 2014:212). Det kommer for eksempel frem i kapittel 13 i arbeidsmiljøloven, i likestillingsloven, gjennom diskrimineringsloven og tilgjengelighetsloven. Det er forbudt å diskriminere eller forskjellsbehandle noen på grunnlag av kjønn, alder, seksuell orientering, hudfarge, religion, eller nedsatt funksjonsevne (Arbeidsmiljøloven, 2005). Særlig aktuelt for denne oppgaven er kapittel 13 i arbeidsmiljøloven” Vern mot diskriminering”. I paragraf 13-1 (1)” Forbud mot diskriminering”, står det at direkte og indirekte diskriminering er forbudt» (Høy-Petersen, 2017:4)¹.

Etter at den nye pensjonsreformen ble innført i 2011, og med den kommende eldrebølgen, er det mulig og ønskelig at en arbeidstaker skal være i arbeid til han eller hun er 75 år (Regjeringen, 2017). Fra 1. juli 2015 ble arbeidsmiljølovens 70-årsgrense økt til 72 år, hvilket innebærer at arbeidstakere har ordinært stillingsvern fram til fylte 72 år, og kan ikke sies opp før den tid

¹ Egen innleveringsoppgave i Statsvitenskap og ledelse (et tidlig skisseutkast til masteroppgaven).

uten krav til saklig grunn. Aldringen av befolkningen bidrar ikke bare til økte pensjonsutgifter og andre utgifter som følge av høy alderdom, det medfører også stor risiko for en økonomisk byrde for de yrkesaktive. Stortinget har vedtatt at dersom levealderen øker, skal pensjonene tilpasses i takt med forventet levealder. Dette betyr at dersom nye kull av pensjonister forventes å leve lenger enn tidligere kull, vil den årlige pensjonen fra folketrygden bli desto lavere. Den enkelte kan motvirke effekten av dette ved å arbeide lenger, men selv om ønske om å være sysselsatt lenger er til stede, kan diskriminering i rekrutteringsprosessen hindre eldre å delta i arbeidslivet.

Det er også et politisk ønske om å få de unge i arbeid, ikke bare med tanke på en bærekraftig håndtering av eldrebølgen, men også for å unngå sosial dumping, fattigdoms-problematikk, og helse- og sosial problemer. Det koster samfunnet enorme ressurser ved å ha mennesker stående utenfor arbeidslivet i form av trygd og andre velferdstjenester (Solberg, 2018). Kronen (2015) hevder unge kan bli utsatt for aldersdiskriminering som resultat av manglende erfaring. Erfaringsparadokset går ut på at for å få jobb, må man ha relevant erfaring, men for å få relevant erfaring må man ha jobb (Høy-Petersen, 2017:2). Stillingsutlysninger setter ofte relevant erfaring som et krav, men uten mulighet til å opparbeide seg en slik erfaring, står unge arbeidssøkere i fare for å bli ekskludert fra arbeidsmarkedet. Som tidligere nevnt, trekker Rogstad og Sterri (2018) frem at seleksjonsprosessen gir kontroll og makt til å avgjøre hvem som får delta i arbeidslivet og hvem som holdes utenfor. En politisk målsetning er derfor at universiteter og høyskoler skal tilby utdanningsløp som arbeidslivet har behov for (Solberg, 2018) og tilrettelegge for praksisopphold og traineestillinger under studiene slik at studentene kan opparbeide seg relevant erfaring og mulighet til å stifte et profesjonelt nettverk.

2.2 Direkte og indirekte diskriminering

Direkte diskriminering vil si at en person på bakgrunn av et diskrimineringsgrunnlag, blir behandlet dårligere enn annen blir eller ville ha blitt i lik situasjon (Seglem, 2011:10,11, Pettersen, 2008:10). Hensikten med å forby direkte diskriminering er for å sikre like muligheter uavhengig av alder eller andre diskrimineringsgrunnlag. Et eksempel på direkte diskriminering kan være at alle søkere over 50 år lukes vekk grunnet alder.

I følge Mikkelsen og Laudal (2014:213) og Pettersen (2008:10), er «indirekte diskriminering en tilsynelatende nøytral bestemmelse, betingelse, handling eller unnlattelse som i praksis fører til forskjellsbehandling. Det kan nemlig være store sprik i intendert praksis og implementert praksis, altså hvordan virksomheten fremstår utad og hva den faktisk gjør» (Høy-Petersen,

2017:4). Indirekte diskriminering gjør det mulig å velge bort noen utover de alminnelige kriteriene som kvalifikasjoner, ansiennitet og sosiale forhold. Enkelte søkergrupper kan ende opp med å bli diskriminert i utvelgelsesprosessen uten forutsetninger for å vite det, eller mulighet til å fastslå med sikkerhet at de er blitt ekskludert.

2.3 Ulovlig diskriminering versus lovlig forskjellsbehandling

I følge Mikkelsen og Laudal (2014:199) har en arbeidsgiver rett til å organisere, lede, kontrollere og fordele arbeidet innenfor sin virksomhet. Arbeidsgiver har også rett til å inngå avtaler om ansettelse og si opp ansatte i henhold til gjeldende lovverk. Denne retten kalles for arbeidsgivers *styringsrett*, hvilket beskriver maktforholdet mellom en arbeidsgiver og en arbeidstaker. En arbeidsgiver står likevel ikke fritt frem til å velge hvem som skal ansettes, styringsretten setter visse begrensinger for vilkårlig seleksjon. «Arbeidmiljøloven (aml.) § 13-1 første ledd sier at «Direkte og indirekte diskriminering på grunn av politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, seksuell orientering, funksjonshemming eller alder er forbudt.» I aml. § 13-2 første ledd står det at «Bestemmelsene i dette kapitlet gjelder alle sider ved arbeidsforholdet, herunder: a)..., ansettelse,..., (Pettersen, 2008:4)». Diskrimineringsforbudet skal sørge for at alle behandles likt, men i henhold til aml. § 13-3 er saklig forskjellsbehandling tillatt. Dersom arbeidsgiver kan argumentere for forhold som ikke er uforholdsmessig inngripende ovenfor den eller de som forskjellsbehandles og som er påkrevet for det arbeidet som skal utføres, anser ikke loven dette som diskriminering men som saklig og lovlig forskjellsbehandling. Arbeidsgivers frihet til å ta avgjørelser, må likevel ses i sammenheng med hensynet til arbeidstakerne og deres behov for å vernes mot vilkårlighet og maktmisbruk.

For knytte dette opp til min studie, er det viktig å trekke frem forskjellen mellom offentlig og privat sektor i forhold til styringsretten. I privat sektor er det i utgangspunktet ingen formaliserte krav til ansettelsesprosessen (Johansen, 2017). Private arbeidsgivere har derfor stor frihet til å selv bestemme hvem de ønsker å tilsette i sin organisasjon i henhold til norsk lovverk. Ansettelse i offentlig sektor derimot, er basert på kvalifikasjonsprinsippet hvilket betyr at den søkeren som er best kvalifisert for stillingen, skal få jobben. Offentlig sektor er i tillegg forpliktet av en rekke saksbehandlingsregler som følge av forvaltningsloven. Det stilles krav til formaliserte prosesser og dokumentasjon for utvelgelse. «Ansettelsesprosessen i offentlig sektor beror følgelig på en sammenliknende vurdering av søkerens utdanning, yrkeserfaring og personlige egnethet. Ofte gir kriteriet personlig egnethet noe større fleksibilitet i utvelgelsen» (Johansen, 2017).

2.4 Tidligere domfellelser i forbindelse med aldersdiskriminering

Det finnes som sagt svært få domfellelser av aldersdiskriminering, men i 2010 ble staten for første gang dømt for aldersdiskriminering (Seglem, 2011:2). NAV utlyste nemlig en stilling som førstekonsulent i avdeling for trygd/arbeid, men innkalte aldri Lars Valderhaug til tross for at han var en av de best kvalifiserte søkerne. Han var 61 år gammel, hadde 19 års erfaring innen trygdesystemet og 9 års erfaring som sosialsjef. NAV la på bakgrunn av hans alder at han ikke var oppdatert innen sitt fagområde, og trakk dermed en konklusjon basert på stereotypiske holdninger om at han ikke var egnet for jobben. NAV ble derfor dømt av Nordmøre tingrett.

Vernet mot aldersdiskriminering har så langt ikke fått samme anerkjennelse som andre diskrimineringsgrunnlag, men i Tyskland dømte EU-domstolen en sak som omhandlet øvre aldersgrenser (Seglem, 2011:2). Saksøker fikk grunnet aldersbegrensningen ikke anledning til å presentere seg, hvilket domstolen anså som i strid med forbudet mot aldersdiskriminering i direktiv 2000/78/EF. Selv om Norge ikke er medlem av EU, og derfor ikke rettslig forpliktet av direktiv 2000/78/EF, søker dommere støtte for sine avgjørelser i direktivets bestemmelser og i EU-praksis (Seglem, 2011:32, Pettersen, 2008:16).

Årsaken til at det finnes så få domfellelser om aldersdiskriminering, er trolig på grunn av den høye terskelen for å melde i fra, frykten for negativ oppmerksomhet og at det er vanskelig å påvise (Seglem, 2011:60). Å rapportere inn en potensiell arbeidsgiver kan føre til at man får fiender og blir stemplet som «sutrete». En arbeidssøker har som regel lite å tjene på å ta en sak videre, og det kan nok være noe av forklaringen til at det er så få saker i norsk rettsvesen vedrørende aldersdiskriminering.

2.5 Tidligere forskning

Aldersdiskriminering i tidlige stadier av ansettelsesprosessen er en tematikk det er forsket lite på (Seglem, 2011:1,5). Det er flere saker tilknyttet aldersdiskriminering i forhold til permitteringer og oppsigelser, hvilket kan forklares med at det er lettere å bevise ulovlig forskjellsbehandling av en faktisk ansatt, enn diskriminering av en arbeidssøker av en potensiell arbeidsgiver. Det kan nok også forklare hvorfor det er så begrenset rettspraksis i Norge.

Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri publiserte i 2018 en vitenskapelig publikasjon kalt: «Passe inn og passe til. Arbeidsgivers vurderinger av jobbsøkere». Deres studie tar sikte på å avdekke hvilke kriterier som vektlegges av arbeidsgivere når de skal rangere og selektere søkere (Rogstad og Sterri, 2018). Deres analytiske utgangspunkt baserer seg på Soffmans skille

mellom «frontstage» og «backstage», og viser at arbeidsgiver har hovedfokus i jobbintervjuet og ikke jobbsøkeren som man kanskje skulle tro. Dette begrunner de ved å si at arbeidsgivere har makten til å avgjøre hvem som får ta del i arbeidslivet, og at det er deres vurderinger om hvem som passer inn som er avgjørende for hvem som blir valgt. De viser også til at det er ofte appelleres til en søkermasse som skal gjenspeile befolkningen på tvers av etnisitet, kjønn og alder i stillingsannonser, men at dette har liten innvirkning på hvordan kandidater rangeres og selekteres. I følge dem, tas de fleste beslutninger basert på arbeidsgivers egne vurderinger og personlige «magefølelse».

Elisabeth Volle skrev i 2014 en avhandling «Aldersgrenser og aldersdiskriminering – særlig om bedriftsinterne aldersgrenser». Avhandlingen viser til at det er en uklar rettstilstand for bedriftsinterne aldersgrenser, men Borgarting Lagmannsrett fastslo i 2013 (saken omhandlet en kvinne som ble sagt opp mot sin vilje grunnet hennes alder) at det er forskjell på aldersgrense og pensjonsalder (Volle, 2014:53). Arbeidsgiver har informasjonsplikt dersom aldersgrensen skal være lavere enn det loven tilsier, dette fordi man i dag har fleksibelt uttak av pensjon frem til fylte 75 år. Volle peker på utfordringer ved aldersgrenser og aldersdiskriminering i forhold til en eldende befolkning i Norge. Hun hevder det er et paradoks at eldre som ønsker å være yrkesaktive lengre, diskrimineres og blir stengt ute (Volle, 2014:63).

Tone Lise Seglem skrev i 2011 en avhandling «Aldersdiskriminering i ansettelsesfasen» hvor hun peker på at aldersdiskriminering er et problem i både offentlig og privat sektor (Seglem, 2011:6). Det er et klart potensial for arbeidsgivere å tilrettelegge for at de eldre er lengre tilsatte for å forhindre «velferdsfellen». Hun hevder at en skjønnsmessig seleksjonsprosess åpner opp for en uformell personalpolitikk som gir rom for å diskriminere enkelte søkergrupper basert på alder (Seglem, 2011:17). Utfordringen i dag er at det er store mørketall i forbindelse med aldersdiskriminering. Ettersom arbeidssøker har begrenset eller ingen oversikt over hvilke kriterier arbeidsgiver har basert sin beslutning på, er det opp til arbeidsgiver å bevise en lovlig og ryddig saksgang dersom arbeidssøker har saklig grunn til å mistenke diskriminering i ansettelsesprosessen (Seglem, 2011:44). I følge Seglem (2011:61) er det svært få som krever skriftlig dokumentasjon på hvilke kriterier som ble vektlagt ved ansettelse, og hvilke kvalifikasjoner den tilsatte har. Hun understreker at det klagebaserte vernet som arbeidsmiljøloven representerer, ikke er tilstrekkelig for å bekjempe uheldige holdninger og diskriminering.

Vegar Ringstad Pettersen skrev i 2008 en avhandling «Forbudet mot diskriminering ved ansettelse», hvor han belyser styringsretten og hvordan den i realiteten gir arbeidsgiver makt til

å bestemme hvem som får ta del i arbeidslivet og hvem som holdes utenfor (Pettersen, 2008:5). Han påpeker også flere årsaker til hvorfor det er så få domfellelser innen aldersdiskriminering. For det første er det ikke alle som kjenner til regelverket, og dermed ikke vet at de er beskyttet. Aldersdiskriminering er som tidligere nevnt, svært vanskelig å avdekke. Et avslag på en søknad vil ikke være like ille som å bli sagt opp i stilling man allerede besitter. Det å søke jobb, betyr jo ikke at man med sikkerhet får jobben, derfor vil nok mange ha et relativt avslappet forhold til avslag. Dersom man derimot vet, eller har sterke mistanker om at man var best kvalifisert for stillingen, kan likevel frykten for å bli stemplet som «vanskelig» hindre vedkommende i å ta saken for retten. De færreste vil ha uvenner i arbeidslivet, og ettersom det er lite å vinne ved å gå til sak, lar de fleste være (Pettersen, 2008:51). Avslutningsvis hevder Pettersen (2008:53,54) at regelverket ikke er tilstrekkelig for å verne arbeidsgrupper mot diskriminering, men ettersom det er kriterier utover formell kompetanse som er utslagsgivende ved ansettelse, vil subjektive vurderinger hos arbeidsgivere alltid legge føring på hvem som blir valgt, og hvem som vrakes.

Marte Strøm, Kristine von Simson og Kjersti Misje Østbakken, publiserte i 2018 en rapport kalt: «Midlertidige ansettelser og utsatte grupper», finansiert av Arbeids- og sosialdepartementet. Rapporten undersøker effekter av at arbeidsmiljøloven 1. juli 2015, åpnet opp for midlertidig ansettelser inntil 12 måneder, og hvordan denne regelendringen har påvirket tilknytningen til arbeidslivet for personer som tilhører utsatte grupper. Rapporten hevder det er en økning av korte/midlertidige stillinger, men få tegn til at sysselsetningen har økt totalt sett. Utsatte grupper har i stedet fått en redusert jobbsikkerhet etter reformen. Strøm (et.al.,2018:19-20) hevder at det ikke er tilfeldig hvem som får midlertidige stillinger, og hvem som får fast jobb.

2.6 Mitt bidrag til forskningen

Jeg ønsker med min avhandling å bidra med innsyn i rekrutteringsprosesser i både offentlig og privat sektor, og se på hvilke kriterier som vektlegges ved ansettelse. Alle deltakere i min studie representerer som nevnt før, seriøse og profesjonelle virksomheter. Min antagelse er derfor at aldersdiskriminering ikke forekommer hos mitt utvalg, men det gjenstår å se. Det er uansett interessant å se hvilke stereotypiske holdninger offentlig og privat sektor har til søkergruppen «unge» og «eldre».

3. Teoretisk rammeverk og seleksjonsmetoder

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket for oppgaven. Jeg vil starte med Scotts tre pilarer, før jeg retter fokus på Human Capital Theory og Human Resource

Management. Deretter vil jeg definere begrepet kompetanse, og belyse forskjellen på formell og uformell kompetanse.

3.1 Scotts tre pilarer

Etttersom jeg skal se nærmere på offentlige og private organisasjoner, har jeg valgt å ta utgangspunkt i Scotts definisjon av institusjoner: «Institutions are comprised of regulative, normative and cultural-cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability and meaning to social life» (Scott, 2008:48). Scotts tre pilarer (regulativ, normativ og kulturell-kognitiv) er sentrale byggesteiner for organisatorisk struktur og er med på å veilede organisasjonene til hva som er passende. I følge Berg (2015:63) er disse pilarene med på å forklare hvordan aktørene handler ut i fra vaner, verdier og normer. Den regulative pilaren henviser til lovverket, mens den normative pilaren fokuserer på atferd og hva som vektlegges internt ved ansettelser. Den kulturelt-kognitive pilaren poengterer at det bør være en felles forståelse, at både arbeidsgiver og arbeidstaker bør ha forventninger som samsvarer. Arbeidsgiver må være konkret i sin stillingsutlysning, og ikke minst bevisst på hvilken arbeidskultur og hvilke sosiale koder som finnes på arbeidsplassen, for å vurdere om den aktuelle kandidaten vil passe inn. Arbeidssøker må på sin side gi en ærlig fremstilling av seg selv, slik at arbeidsgiver kan selektere på rett grunnlag og ansette riktig person for stillingen. «Mikkelsen og Laudal (2014:133) påpeker at måten organisasjonen profilerer seg på ovenfor potensielle søkere, og hvordan den nyansatte opplever å bli tatt i mot og behandlet etter at personen har takket ja til stillingen, må samsvare ellers risikerer man brudd på den psykologiske kontrakten (et sett med uskrevne forventninger mellom en individuell ansatt og organisasjonen)» (Høy-Petersen, 2017:4). Scott hevder at organisasjoner krever mer enn materielle og teknologiske ressurser for å legitimet hos omgivelsene (Scott, 2008:59).

3.1.1 Hvordan er Scotts tre pilarer relevant for min oppgave?

Scotts tre pilarer er relevant for min avhandling da disse pilarene setter rammebetingelser for hvordan virksomheter opptrer i forhold til rekruttering. I min studie vil jeg se nærmere på styringsretten og sammenligne offentlig og privat sektor i lys av Scotts tre pilarer.

3.1.2 Forskningsspørsmål: 1

«På hvilken måte påvirker organisasjonens overordnede mål ansettelsesprosessen, og i hvilken grad vektlegges styringsretten ved ansettelser?»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette spørsmålet ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hvordan arbeidsgivere i offentlig og privat sektor vektlegger sine overordnede mål og sin styringsrett når de rekrutterer nytt personell.

3.2 Human Capital Theory

Human Capital Theory (HCT) hevder at menneskelige ressurser kan bidra til økt produktivitet og økonomisk lønnsomhet for virksomheter (Goldin, 2016:1). Mikkelsen og Laudal (2014:174, 180, 181) påpeker at hver ansatt tilfører virksomheten en unik verdi gjennom deres kunnskap, ferdigheter og erfaring. Etersom mennesker tilfører ulik verdi, vil man ut i fra HCT strebe etter å tiltrekke seg og beholde de beste medarbeiderne. Fokuset på nytteverdi kan sees i sammenheng med privat sektor da det handler om å oppnå størst mulig profitt. Dette kan også kobles til det ressursbaserte perspektivet, som beskriver at HRM- praksiser lett kan kopieres, mens humankapital derimot er vanskelig å kopiere. Det at mennesker er unike, verdifulle ressurser, er i følge HCT assosiert med høyere lønnsomhet og kan bidra til konkurransefortrinn for virksomheter. Det er vanskelig for andre virksomheter å imitere suksess basert på menneskelige ressurser, ikke bare fordi sammensetningen av de ansettes kompetanse er unik, men det er også vanskelig å gjenskape den sosiale sammenhengen som virksomheten og dens praksiser inngår i.

HCT tar sikte på å forklare forholdet mellom utdanning, økonomisk vekst og sosial fordeler (Netcoh, 2016). HCT setter fokus på utdanning og hvordan politikk kan utvikles for å oppfordre enkeltpersoner så vel som virksomheter til å investere i utdanning. Teorien indikerer at økte utdanningsnivåer resulterer i høyere lønninger, BNP-vekst, mindre kriminalitet og bedre helse. HCT er på en annen side kritisert for å fokusere for mye på utdanning og hvordan det resulterer i økt produktivitet og høyere lønninger. I følge Netcoh (2016) unnlater HCT å se på andre variabler, og hevder andre teorier (f.eks screening og credentialism) fokuserer mer på kulturelle og sosiale sammenhenger der særlig ansettelsesbeslutninger spiller en stor rolle i forholdet mellom utdanning og økt lønn. Det er hovedsakelig markedet som bestemmer etterspørselen av kompetanse, og beslutningstakere må derfor vurdere kontekstavhengigheten. En *kvalitet* utdanning i én kontekst, er nødvendigvis ikke det samme i en annen kontekst.

3.2.1 Hvordan er Human Capital Theory relevant for min oppgave?

HCT er relevant for min oppgave fordi teorien fokuserer på menneskelige ressurser og hvordan mennesker anses å ha nytteverdi. De fleste virksomheter satser i dag på en sterk humankapital. Det dreier seg om å tiltrekke rett kompetanse gjennom strategiske rekrutteringsprosesser hvor

seleksjonskriteriene legger føringer på hvilke kandidater virksomheten anser som ønsket og mest verdifulle.

3.2.2 Forskningsspørsmål: 2

«Hvilke egenskaper anses å være verdifulle?»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette spørsmålet ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hva som vektlegges ved ansettelse.

3.3 Human Resource Management

Human Resource Management (HRM) refererer til alle aktiviteter som omhandler ledelse av menneskelige ressurser (Kuvaas og Dysvik, 2012:13, og Mikkelsen og Laudal, 2014:27). Det dreier seg om planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser, men også om verdier som lønnsomhet, kvalitet, helse og medvirkning som en del av et samfunnsansvar. Å ha tilgang til arbeidskraft med rett kompetanse, er i følge Mikkelsen og Laudal (2014:32), essensielt for å lykkes. Den økende betydningen av teknologi og høykompetent arbeidskraft gjør at virksomheter må være omstillingsdyktige, samtidig strebe etter best mulig humankapital (summen av de individuelle kompetansene hos de ansatte i virksomheten) og sosialkapital (det kollektive samhandlingsmønsteret) blant de ansatte.

Innen HRM skiller man ofte mellom «myk» og «hard» HRM (Mikkelsen og Laudal, 2014:31). Hard HRM, også kalt økonomisk basert HRM, er opptatt av strategisk tilpasning av praksiser til virksomheten og dens omgivelser. Nytteverdien av menneskelige ressurser blir ansett å være på lik linje som øvrige ressurser. I denne tilnærmingen er utgangspunktet at de ansatte drives av egeninteresse og deres motivasjon for ytre belønninger, og derfor anses kontrollmekanismer og overvåkning som nødvendig for å få medarbeiderne til å yte optimalt. Myk HRM derimot, er inspirert av «human relations- bevegelsen» og er opptatt av å bidra til og opprettholde indre motivasjon hos de ansatte. Fokuset her ligger på å finne rett person til rett jobb. Indre motiverte medarbeidere yter som oftest best når de finner mening med arbeidet selv. Dette kan knyttes til den «offentlige ethos» som hevdes å prege ansatte i offentlig sektor (Jacobsen, 2013). De ansattes sosiale behov, motivasjon, tilhørighet og engasjement er derfor et satsingsområde innenfor myk HRM (Mikkelsen og Laudal, 2014:78). Innen myk HRM anses ikke mennesker som en ressurs på lik linje med andre ressurser, men i stedet som en særskilt ressurs med intellektuelle behov og muligheter. Målsetningen til HRM er å bidra til at virksomheten når sine overordnede mål gjennom de ansattes individuelle og kollektive prestasjoner. En

virksomhet kan ikke nå sine mål alene, den er derfor helt avhengig av prestasjonene til sine medarbeidere.

3.3.1 Hvordan er Human Resource Management relevant for min oppgave?

HRM er relevant for min oppgave da den retter fokus på ulike tilnærminger til humankapital, mens HCT og hard HRM fokuserer på nytteverdien av menneskelige ressurser, retter myk HRM fokus på å finne rett person til rett stilling, da vedkommende skal passe inn i et arbeidsmiljø og ha holdninger som gjenspeiler virksomhetens overordnede verdier. I min studie har jeg valgt å se nærmere på hvilke holdninger arbeidsgiver/HR-personell avdekker i forhold til gruppene unge og eldre og om disse eventuelt kan anses å være stereotypiske.

3.3.2 Forskningsspørsmål: 3

«Hvilke stereotypiske holdninger finnes ovenfor søkergruppene «unge» og «eldre» arbeidstakere?»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette spørsmålet ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hva som anses å være en fordel og en ulempe ved «unge» og «eldre» arbeidstakere.

3.4 Kompetanse

I løpet av de siste ti årene, har kompetanseutvikling blitt et stort tema i norsk arbeidsliv (Egerdal, 2017:419). I dag er virksomhetens håndtering av kompetanseressursene blitt langt viktigere enn evnen til å forvalte kapital og produksjonsutstyr (Nordhaug, 2002:28). For å lykkes med organisasjonens mål, strategisk og økonomisk, har man innsett at man må sørge for at ansatte til en hver tid har rett kompetanse.

Begrepet kompetanse har sitt opphav i det latinske ordet «competentia» som betyr samsvar (Skorstad, 2008:26). I følge Kuvaas og Dysvik (2012:85) er kompetanse et sett kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som er relevante for å utføre en arbeidsoppgave i forhold til gitte krav (Høy-Petersen, 2017:3). Nordhaug (2004:27) legger til at kompetanse dreier seg om mestring. Han hevder at alle virksomheter har en eller annen form for kompetanse, uten kompetanse ville de ikke eksistert (Nordhaug, 2002:32). Videre påpeker han at det er enkeltindividet som bærer kompetanse, mens organisatorisk kompetanse er et resultat av hvordan ressurser kontrolleres, settes sammen og anvendes gjennom teknologi, aktiviteter og samhandling. Virksomheters ytelser avhenger av dens relative kompetanse, altså hvordan den oppfattes sammenlignet med konkurrentenes ytelser (Nordhaug, 2002:33). Det handler om å få

å skille seg ut i en positiv sammenheng slik at man blir foretrukket fremfor sine konkurrenter. Forståelsen for hva som er særpreget for bedriften, er veiledende for strategiutviklingen.

3.4.1 Formell og uformell kompetanse

Formell kompetanse refererer til all kompetansen du har fått gjennom utdanning som gir et vitnemål eller et kompetansebevis, mens uformell kompetanse henviser til kompetanse du har fått gjennom erfaring, eller til søkerens personlige egnethet (Skorstad, 2008:21). Selv om mange arbeidsgivere er opptatt av produktivitet og setter høye krav til formell kompetanse, er det ofte den uformelle kompetansen, søkerens egenhet, som er utslagsgivende for ansettelse (Rogstad og Sterri, 2018). Den formelle kompetansen forteller med andre ord om noe du kan, men ikke hvor god du er eller hvordan egnet du er til å passe inn. Når det gjelder sammenligning av kandidater, er formell kompetanse noe som lar seg måle og skille søkermassen. Uformell kompetanse derimot, er vanskelig å måle og kan derfor ikke brukes i en direkte og transparent sammenligning mellom søkerne.

3.4.2 Hvordan er kompetanse relevant for min oppgave?

Kompetanse er relevant for min oppgave da det forklarer hvilket grunnlag kandidater blir sammenlignet på og selektert ut i fra. Slik Rogstad og Sterri (2018) peker på, så er det ofte uformell kompetanse som vektlegges ved ansettelse. Etersom uformell kompetanse ikke lar seg måle direkte, er det mulighet for at aldersdiskriminering kan forekomme. Stereotypiske holdninger mot enkelte søkergrupper kan kamufleres ved vektlegging av irrelevante kriterier.

3.4.3 Forskningsspørsmål: 4

«Hvordan vektlegges formell og uformell kompetanse i ansettelsesprosessen?»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette spørsmålet ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hvilken type kompetanse arbeidsgiver vektlegger mest ved ansettelse av nye medarbeidere.

3.5 Seleksjonsprosessen ved rekruttering

Rekruttering som HRM-praksis handler hovedsakelig om systematisk utvelgelse og anskaffelse av menneskelige ressurser (Kuvaas og Dysvik, 2012:13). «Pfeffer og Sutton hevder at lederes beslutninger om HR er basert på det andre gjør (casual benchmarking), ideologi og tro (ideer om hvordan ting burde være), hva lederne tror de er gode på, det som er i tiden (trends and hypes), og løsninger tilbudt av konsulenter (Kuvaas og Dysvik, 2012:14). Mikkelsen og Laudal (2014:88) legger til at også doktrinehistorier (rådende læresetninger for HRM-praksiser) er

viktig når virksomheter skal velge HRM-praksis ut i fra strategi og kontekst « (Høy-Petersen, 2017:3).

Rekrutteringsprosessen kan i følge Iversen (2015:11), deles inn i syv faser: tiltrekke, behovsanalyse, sikre kandidattilfang, søknadsadministrasjon, seleksjon og introduksjon. I min avhandling har jeg valgt fokusere på seleksjonsprosessen ved ansettelser i offentlig og privat sektor. En forutsetning for å gjøre en god utvelgelse, er at det er kvalifiserte søkere å velge i blant (Iversen, 2015:12). Det er viktig å spesifisere og utforme gode stillingsannonser slik at ukvalifiserte søkere lukes vekk. I tillegg må man også velge kanaler hvor man treffer de riktige kandidatene. Det er ikke ønsket å få en for stor søkermasse, det skaper kun en ressurskrevende utvalgsprosess. I følge Iversen (2015:13, 14, 24, 25) er ikke rekrutteringsprosessen over ved ansettelse. Han hevder at det lønner seg å ha et godt introduksjonsprogram for nyansatte slik at de blir godt integrert og kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Det tar gjerne ett år før den nyansatte føler seg på innsiden og som en del av virksomheten. Organisasjonssosialisering er en læringsprosess som strekker seg over tid, og som er viktig for at den nyansatte skal finne «sin plass». Alle virksomheter har en egen bedriftskultur og et sett uskrevne regler om hva som er akseptabelt å gjøre. Brudd på slike sosiale koder kan ofte føre til interne konflikter, hvilket stjeler fokus og forverrer arbeidsmiljøet. Ingen er tjent med dette, derfor er gode introduksjonsordninger viktig, det bidrar nemlig til økt trivsel, økt produksjon og lavere grad av turnover.

Når det gjelder ansettelsesprosessen, er det forskjeller mellom privat og offentlig sektor. I motsetning til privat sektor hvor styringsretten er gjeldende, er det i offentlig sektor gjerne et ansettelsesutvalg eller innstillingsråd som består både av arbeidsgiver og ansatt-representanter (Egerdal, 2017:347, 348). Disse er med på å bestemme hvilke kandidater som velges ut, og hvem som tilbys stillingen. I følge Grimsø (2004:159) er seleksjon av kandidater basert på en samlet vurdering sett ut i fra søkerens kompetanse, organisasjonens overordnede målsetninger og hvilke forutsetninger personen vil ha for å fylle stillingen. Et hvert mellommenneskelig møte er basert på bevisste og ubevisste observasjoner. Rogstad og Sterri (2018) viser til studier som påpeker at evnen til å lese sosiale koder er avgjørende for å få jobb. I følge dem er det ofte magesfølelsen som ofte er utslagsgivende for hvilken kandidat en arbeidsgiver velger å ansette. Til tross for at formell kompetanse er viktig og noe som vektlegges ved innkalling til intervju, viser som sagt studier at vektlegging av uformell kompetanse er det som utvelgelsen av rett kandidat baserer seg på.

3.5.1 Hvordan er seleksjonsprosessen ved rekruttering relevant for min oppgave?

Rekruttering og seleksjonsprosessen er relevant for min oppgave da jeg ønsker å se nærmere på kriteriene for utvelgelse, og om dette kan føre til aldersdiskriminering. Forskning viser at diskriminering forekommer i ansettelsesprosessen, men at det er vanskelig å påvise. Det er et viktig tema å forske videre på, særlig med tanke på at vi har begrenset rettspraksis på området.

3.5.2 Forskningsspørsmål: 5

«Hvordan kartlegges arbeidssøkerne og hvilke kriterier ligger til grunn for innkalling til intervju? Og hvilke kriterier er således utslagsgivende for ansettelse?»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette spørsmålet ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hvilke kriterier arbeidsgiver vektlegger mest ved intervju og ansettelse av nye medarbeidere.

3.6 Vurderingsmetoder

«Det er i dag en utbredt enighet om at menneskelige egenskaper påvirker hva slags arbeidsoppgaver vi passer til og trives med, samt hva som motiverer oss og hvordan vi samarbeider med andre mennesker», (Iversen, 2015:35). Det finnes ulike måter å vurdere kandidater på, alt i fra arbeidsresultater, arbeidsatferd til evner og personlighetstrekk (Grimsø, 2004:162). Hvilken seleksjonsmetode som velges vil variere og avhenge av hvilken stilling det dreier seg om (Iversen, 2015:69, 71). En må også vurdere det totale kostnadsbildet ved rekrutteringsprosessen før man bestemmer seg for utvalgsmetoder. Seleksjon handler først og fremst om å predikere jobbsuksess ut i fra best mulig informasjon (Iversen, 2015:71). Det er sjeldent at en arbeidsgiver har tilgang på direkte observasjon av kandidaten, derfor er det viktig å benytte så treffsikre seleksjonsmetoder som mulig (Egerdal, 2017:310, 312). Det vil aldri være mulig å eliminere risikoen for feilansettelser, men effektiv rekruttering tar sikte på å minimere risikoen så langt det lar seg gjøre. I dette kapitlet vil jeg beskrive noen kjente vurderingsmetoder som benyttes ved ansettelse.

3.6.1 Personlighetstest

En utvalgstest er en systematisk prosedyre som undersøker en persons kunnskaper, ferdigheter eller personlighet i forhold til gitte oppgaver eller spørsmål (Grimsø, 2004:220). Testing legger vekt på at det er individuelle forskjeller mellom mennesker, og derfor er ulike tester designet for å undersøke ulike formål. Personlighetstester ser på ulike trekk og anlegg som karakteriserer en person (Grimsø, 2004:224). De er ofte standardiserte og vil som regel aldri klare å kartlegge hele personligheten til et menneske i en enkel test. Selv om de fleste personlighetstester benyttes

før utvelgelse av en endelig kandidat, kan slike tester også være et kriterium for i det hele tatt å komme i betraktning (Grimsø, 2004:227). Tester er en seleksjonsmetode som kan bidra til en mer objektiv vurdering av kandidater, og som er godt dokumentert og testet ut på forhånd (Egerdal, 2017:319). Skorstad (2008:28) hevder personlighetstester hviler på premisset om at det er en stabilitet i våre personlighetstrekk, og at nettopp denne stabiliteten kan predikere hvordan en person vil opptre i fremtidige situasjoner. For å sikre testtakere mot ukorrekte vurderinger, og for å beskytte virksomheten mot kostbare feilansettelser, har Det Norske Veritas (upartisk sertifiseringsorgan), etablert en egen sertifiseringsordning for å sikre en etisk og korrekt bruk av arbeidspsykologiske tester i Norge.

Personlighetstester er likevel blitt kritisert for å være et inngrep i en persons privatliv og at testsituasjonen for mange oppleves som en «eksamenssituasjon». I tillegg finnes det sprikende psykologiske personlighetsteorier, en test kan derfor være basert på for dårlig empirisk grunnlag. Den eller de som evaluerer testen kan også ha manglende kunnskaper, hvilket vil påvirke testens utfall. I norsk lovgiving er det ikke spesielle bestemmelser relatert til personlighetstester i arbeidslivssammenheng, men ettersom utvalgtesting har økt betraktelig de senere årene, er det nok bare et spørsmål før slik lovgiving kommer (Grimsø, 2004:229).

3.6.2 Evne-test

I motsetning til personligheten vår, som sier noe om hva vi foretrekker å gjøre, beskriver evner oss noe om hva vi er kapable til å gjøre (Skorstad, 2008:29, 30). Evner er et viktig element innen kompetanse, men uten motivasjon hjelper evner lite. Det er derfor viktig at man undersøker om en kandidats motivasjon samsvarer med arbeidsoppgavene stillingen innebærer, før ansettelse. Vi skiller ofte mellom indre, ytre og prososial motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012:52, 53). Indre motivasjon dreier seg om å gjøre det lille ekstra for at virksomheten skal lykkes, med andre ord om «indre belønninger» slik som tilfredshet, glede eller mening tilknyttet det arbeidet som gjøres. Ytre motivasjon handler på sin side om ytre belønninger, altså ikke nødvendigvis om motivasjon for å gjøre jobben, men i stedet resultater som følge av å gjøre jobben. Eksempler på dette kan være: lønn, bonus, frynsegoder, forfremmelse eller å forhindre straff slik som degradering eller oppsigelse. Prososial motivasjon refererer derimot til ønske om å identifisere seg med, og etterleve virksomhetens normer og verdier. I følge Mikkelsen og Laudal (2014:42) vil medarbeidere som har prososial motivasjon, både prestere bedre og samarbeide mer effektivt. Høyt indre motiverte vil i følge studier, også være mer villige til å dele sin kunnskap med andre i organisasjonen, enn de som opplever lav grad av indre

motivasjon (Kuvaas og Dysvik, 2012:52, 53). Taus kunnskap kan være et fortrinn for virksomheter dersom villigheten til å dele er tilstede.

Forskning viser at evnetester er en av de mest treffsikre seleksjonsmetodene som finnes innen rekruttering (Egerdal, 2017:319, 320). Når vi snakker om evnetest, refererer vi først og fremst til tester som har til hensikt å måle en persons evne til å løse oppgaver, ofte handler det om tallforståelse, verbal eller logisk resonnering. Evner er latent og har et maksimumspotensial, mens ferdigheter er noe som kan læres og man har et forbedringspotensial på. I dag er det blitt vanlig å benytte både evne- og ferdighetstester ved seleksjon. De som rekrutterer er opptatt av å finne ut hvilken evne kandidatene har til å tilegne seg kunnskap, og fremfor alt hvilken evne de har til å anvende den.

3.6.3 Caseoppgaver og assessmentsenter

Caseoppgaver vil si oppgaver som har til hensikt å se hvordan kandidater løser visse situasjoner. Et assessmentsenter går ut på det samme, det er altså ikke et sted, men en metode for å vurdere en persons potensial, kreativitet, ansvarsgrad og rolle i å finne gode løsninger for de gitte oppgavene (Grimsø, 2004:242). Assessmentsenter er en kostbar metode, men anses for å være en velegnet og treffsikker metode for å velge ut de beste kandidatene (Egerdal, 2017:324, 325). Som regel består et assessmentsenter av flere øvelser og metoder som en kandidat skal gjennom og bli observert på. Hensikten med metoden er at flere vurderingsteknikker vil samlet gi et bedre bilde av en persons evner, ferdigheter og kunnskaper. Egerdal (2017:325) hevder at det ofte er flere deltakere med, og at vurderingen skjer i grupper hvor personene samspiller med hverandre. I tillegg påpeker hun at de som observerer, har både kompetanse og trening for å sikre kvalitet og treffsikkerhet.

3.6.4 Hvordan er vurderingsmetoder relevant for min oppgave?

Vurderingsmetoder er relevant for min oppgave da jeg ønsker å undersøke hva som ligger til grunn for utvelgelse, og studere i hvilken grad slike tester blir brukt og hvordan de vektlegges.

3.6.5 Forskningsspørsmål: 6

«Hvilke vurderingsmetoder benyttes i ansettelsesprosessen, og hvordan vektlegges disse?»

I intervjuet vil jeg operasjonalisere dette spørsmålet ved å stille konkrete spørsmål i forhold til hvilke vurderingsmetoder som blir brukt, og i hvilken grad dette har innvirkning på hvem som blir utvalgt.

4. Design og metodiske tilnærminger

I dette kapitlet skal jeg redegjøre for forskningsdesign og metodiske tilnærminger i oppgaven. Jeg skal også forklare hvordan data er innhentet, hvilket informantutvalg jeg har benyttet meg av og hvilke etiske refleksjoner jeg har.

4.1 Kvalitativt forskningsdesign

Maggetti, Gilardi og Radaelli (2013:10) definerer research design slik: «Research design – this is the minimalistic definition – is a set of decisions we take in order to reduce or control bias». Ringdal (2018:109, 111) beskriver design som forskerens plan for en undersøkelse, og hevder valget mellom en kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode betraktes som et pragmatisk valg eller som et valg av vitenskapelig standpunkt. Etersom jeg har valgt å undersøke et problemfelt det er blitt forsket på lite fra før, har jeg benytte meg av et eksplorativt forskningsdesign. I følge Østbye, Helland, Knapskog og Hillesund (1997) gir et slik design rom til å undersøke problemfeltet på en fleksibel måte, med mulighet til å gjøre tilpasninger underveis (Høy-Petersen, 2017:10, og Høy-Petersen, 2013:27)².

«I følge Ryen (2002:18) handler kvalitativ forskning om å tolke fenomener ut i fra dens naturlige setting og ut i fra den mening folk gir dem. Hun hevder at man kan oppnå en dypere forståelse gjennom kvalitativ forskning enn hva man kan få gjennom kvantitativ forskning. Dalen (2013:15) er av lik oppfatning og hevder at hensikten ved kvalitativ forskning er å oppnå en dypere innsikt og forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet», (Høy-Petersen, 2017:6, 7). Begrepet fenomenologi kan kort forklares som «læren om fenomenene», og er både betraktet som en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming (Johannessen, Tufte, og Christoffersen, 2016:78). Etersom jeg tar utgangspunkt i et kvalitativt design vil en fenomenologisk tilnærming bety å utforske mennesker og deres individuelle forståelse av et fenomen. Det innebærer at man studerer fenomener ut i fra menneskers væremåte og ut i fra deres subjektive virkelighetsforståelse. Gjennom å beskrive menneskers subjektive opplevelse, håper jeg som forsker å få innsyn i hvilke strukturer som har nedfelt seg i deres bevissthet, rutiner og vaner som utgjør fenomenene. I følge Jacobsen (2015:145) er ofte kvalitative studier intensive, det er en tidskrevende prosess til tross for at det er få dataenheter som studeres. Ringdal (2018:113) hevder at casestudier og komparativt design ofte benyttes i kvalitative studier, da begge designene bygger på et relativt begrenset

² Egen innleveringsoppgave i Statsvitenskap og ledelse 2017 (et tidlig skisseutkast til masteroppgaven), og masteroppgave i Samfunnskommunikasjon 2013.

analyseenheter. I min oppgave skal jeg intervjuer åtte virksomheter, og sammenligne offentlig og privat sektor opp i mot hverandre.

4.2 Kvalitativt intervju

Kvalitative intervjuer er i dag den mest brukte metoden for å innhente data (Johannessen, et.al., 2016:145). Det er en fleksibel metode som tillater forskeren å få fylldige og detaljerte svar, og som gir informantene større frihet til å uttrykke seg i en bredere kontekst. Dalen (2013:13) trekker frem at intervju er en samtale hvor synspunkter utvikles, det er to eller flere personer som prater sammen om et felles tema. Gjennom samtaler kan mennesker forstå hverandre, svare på hverandres spørsmål, oppklare og dele erfaringer, meninger og følelser (Johannessen, et.al., 2016:145). Samtalen gir med andre ord forskeren innblikk i informantens virkelighetsforståelse. «Intervjueren må ikke bare tolke det som blir sagt, men også måten det sies på. Den som intervjuer må registrere stemmebruk, mimikk og annet kroppsspråk» (Høy-Petersen, 2017:7-8, og Dalland, 2007:134). Hermeneutikken betyr «læren om tolkning», og utgjør i følge Dalen (2013:17), et vitenskapelig teoretisk fundament for forståelse og fortolkning. Den hermeneutiske sirkelen refererer til en vekselvirkning mellom helhet og deler. Mennesker konstruerer sin sosiale virkelighet og gir mening til egne erfaringer. Virkeligheten er derfor mangfoldig, ikke entydig og lik for alle. I min studie, vil jeg intervjuer toppledere og sentrale nøkkelpersoner innen HR i offentlig og privat sektor, og undersøke deres forståelse av virksomhetens rekrutteringspraksis.

4.2.1 Semistrukturert intervju

Et semistrukturert intervju er en intervjuform som tar utgangspunkt i en intervjuguide med forhåndsbestemte spørsmål, og som gir rom for avsporinger og oppfølgingsspørsmål underveis (Johannessen, et.al, 2016:148). Den som intervjuer har mulighet til å bevege seg frem og tilbake, og er ikke like bundet av rekkefølgen på tema og spørsmål som man er i et strukturert intervju. I likhet med Ryen (2002:99), hevder også Dalen (2013:26) at halvstrukturerte intervju den mest foretrukne intervjuformen. De beskriver semistrukturerte intervju som en konversasjon med bestemte hensikter, men som har et større innslag av stikkord og spørsmål som intervjueren ønsker å få svar på. Ved å velge semistrukturert intervju som metode, har jeg som forsker større fleksibilitet under intervjuet, og muligheten til å få tilleggsdata jeg ellers ikke ville hatt tilgang på. Jeg håper at intervjuene gir meg tilgang på tilleggsinformasjon jeg på forhånd ikke forutså.

4.2.2 Intervjuguide

I følge Johannessen (et.al, 2016:148) er intervjuguide en liste over temaer og spørsmål som skal undersøkes. At guiden er halvstrukturert, betyr i følge Dalland (2007:150) at temaene vi ønsker belyst er skrevet ned, men ikke bundet til en fast rekkefølge. Spørsmålene utvikles gjerne i samtalen og som følge av de svarene deltakerne gir, hvilket gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Brinkmann og Tanggaard (2015:38) forklarer på sin side at intervjuguiden mer eller mindre er styrende for intervjuet, men at forskeren har mulighet til å være kreativ innenfor de rammebetingelsene som intervjuguiden fastsetter. En intervjuguide starter som regel med en introduksjon av prosjektet, og noen innledende spørsmål. Deretter er spørsmålene utformet mer konkret for hvert tema eller område man ønsker å studere. I følge Dalland (2007:150) er det ikke alltid hensiktsmessig å starte med det temaet du anser som det viktigste, det lønner seg som oftest å starte litt mykere for å oppnå tillitt hos deltakerne. Folk har en tendens til å åpne seg mer, når de ikke føler seg angrepet eller i fare for å si noe galt. I henhold til Dalland (2007:151) er det en fordel dersom forskeren klarer å utforme samtalen slik at den som intervjues får følelsen av å være en ressurs på tematikken. Jeg brukte god tid på å bearbeide spørsmålene til min intervjuguide da jeg ønsket å ha spørsmål som kunne gi data på de forskningsspørsmålene jeg ønsker å undersøke i oppgaven min. I tillegg var jeg nøye på å utforme spørsmål som ville bevare anonymiteten til deltakerne, og passe inn med tidsrammen for intervjuet.

4.2.3 Informasjonsskriv, informert samtykke og tillatelse til båndopptak

Et informasjonsskriv er et kortfattet skriv som beskriver hensikten med forskningsprosjektet, hvem som forsker og hvem som er ansvarlig for prosjektet (Dalland, 2007:152). Det må også komme frem hva du skal bruke dataene til, hvordan data oppbevares og om deltakerne skal være anonyme eller om de skal være identifiserbare. I tillegg må skrivet redegjøre for hvor lang tid intervjuet estimeres å ta, slik at deltakerne setter av nok tid til intervjuet og har sine forventninger korrekt justert. I tillegg må forskeren innhente informert samtykke, hvilket betyr at informantene deltar frivillig og er kjent med retten om å kunne trekke seg uten grunn, når som helst. Dersom man har tenkt å bruke båndopptak, må man innhente samtykke til dette og redegjøre for hvem som har tilgang til opptakene, hvordan opptakene skal lagres, og når de slettes. Båndopptak er et nyttig virkemiddel for å kvalitetssikre data som hentes ut fra intervju (Jacobsen, 2015:153). Et godt intervju krever øyekontakt og tilstedeværelse, det kan derfor være vanskelig å få notert ned alt som blir sagt samtidig. Fordelen med båndopptak er at samtalen vil forløpe mer naturlig når man slipper å senke blikket for å ta notater. Samtalen

flyter lettere, og man fanger i tillegg opp tonefall. Man får også tilgang på direkte sitater, da båndopptaker tar opp alt deltakeren sier ordrett.

I min studie har jeg sendt informasjonsskriv som første kontakt til utvalget mitt. Det gir de ulike deltakerne mulighet til å sette seg inn i prosjektet før de takker ja eller nei til å stille til intervju. I tillegg har jeg vært nøye å presisere at vedkommende deltar frivillig, og når som helst kan trekke seg uten grunn. For å gjøre dette lett for deltakerne, har jeg oppgitt både e-post og privat mobiltelefonnummer, slik at de alltid skal få tak i meg dersom de ønsker å trekke sitt samtykke. For å unngå misforståelser i etterkant, har jeg også skrevet ut en egen samtykkeerklæring jeg har bedt informantene signere før vi starter intervjuet. Dette for å sikre en ryddig prosess. Jeg har også bedt om tillatelse til å bruke båndopptak, og forklart at det er helt frivillig å si ja. I tillegg har jeg presisert at opptakene oppbevares utilgjengelig for andre, og at det kun skal brukes i mitt prosjekt i forbindelse med masteroppgaven. Før jeg har startet båndopptakene, har jeg repetert formålet med intervjuet, spurt om de fortsatt ønsker å delta, og om det fortsatt er greit å bruke båndopptak. Alle svarte ja på dette, og ble gitt muligheten til å spørre spørsmål om prosjektet før vi startet selve intervjuet. Jeg forklarte samtlige at hensikten er ikke å avdekke hvordan den enkelte virksomhet gjør det, men å undersøke hvilke likheter og forskjeller som finnes mellom offentlige og private virksomheter. Avslutningsvis ble deltakerne bedt om å ikke nevne sitt eller andres navn, eller si hvilken bedrift de representerer på selve lydfilen. Enda et grep for å sikre anonymitet av utvalget.

4.2.4 Informantutvalg

«Det kan av og til være vanskelig å vite hvem og hvor mange det er som skal intervjues. Ryen (2002:93) hevder at det er ikke antall informanter som er viktig, men i stedet hvilken informasjon de har å tilby. Et intervju kan ofte oppnå et såkalt ”metningspunkt”, det skjer når flere informanter sitter på samme type kunnskap og ikke bringer inn noe nytt i samtalen», (Høy-Petersen, 2017:7, og Høy-Petersen, 2013:28). I mitt forskningsprosjekt har jeg som tidligere nevnt, valgt ut åtte virksomheter på Sørlandet, som er relativt like i størrelse og struktur. Kriteriet bak utvelgelsen baserer seg på virksomhetens tilsetninger, de må rekruttere et visst antall mennesker årlig for å være sammenlignbare. Jeg har valgt å intervju en representant fra hver virksomhet, hvor alle deltakerne har sentrale roller innen rekruttering.

4.3 Gjennomføring og bearbeiding av data

«Dalen (2013:25) hevder at når forskeren først har bestemt seg for hvilket tema som skal studeres, må temaet plasseres inn i en teoretisk referanseramme. Deretter starter arbeidet med

å avgrense temaet og velge ut en god problemstilling. Problemstillingen for oppgaven legger naturligvis føringer på hvilke personer eller skriftlige kilder som er relevante for oppgaven. Utvelgelsen er med andre ord strategisk, det er kun personer eller kilder som kan tilføye nyttig informasjon om temaet som vil bli valgt ut», (Høy-Petersen, 2017:9). Forskerens opptreden under intervjuet er også viktig, han eller hun må sørge for at deltakeren får tillitt og har lyst til å åpne seg og dele informasjon (Jacobsen, 2015:154). Intervjuet må også finne sted i omgivelser deltakerne føler seg komfortable med, og som ikke er utsatt for støy eller andre forstyrrelser. Jeg tilpasset meg dette ved å komme til deltakernes valg av sted, samt vise takknemlighet og en ydmyk holdning.

I etterkant av intervjuene, starter prosessen med bearbeiding av rådata. Jeg brukte mange timer på å transkribere intervjuene. Jacobsen (2015:201) hevder at en slik asynkron prosess (skriftlig fremstilling av informasjon) er svært tidskrevende og til tider en frustrerende prosess. For å få en helhet ut av samtalen, må opptaket spilles av flere ganger. Man setter opptaket på pause mens man transkriberer, og så spoler man tilbake og spiller av på nytt, opp til flere ganger, for å sørge for at informasjonen blir gjengitt korrekt. Det er til tider lange passasjer uten at det skjer noe spennende, avsporinger i samtalen som er irrelevant for det som forskes på. Jeg var bevisst på dette under intervjuet, og prøvde så godt det lot seg gjøre å holde samtalen på rett spor uten å avbryte eller styre informantene.

Jeg lagde meg således en struktur hvor jeg tok utgangspunkt i alle spørsmålene, og noterte ned alle svar og tilleggsinformasjon som ble gitt i forbindelse med dette. I tillegg var jeg nøye med å notere ned tidspunktet på lydfilen for når svaret ble avgitt, slik at det er enkelt å finne frem til informasjonen i ettertid dersom det skulle være nødvendig. Ettersom alle intervjuene ble transkribert på lik måte, ble det oversiktlig og enkelt å sammenligne dataene. For å holde informantene anonyme, kategoriserte jeg hver deltaker med et tall, for eksempel 01 offentlig sektor, eller 01 privat sektor. Tallet ble gitt tilfeldig, og bestod fra 1-4 for hver sektor.

Når bearbeidingen av rådataen var gjort, startet arbeidet med kategoriseringen. Jeg delte først temaet opp i mindre deler og så fordelte jeg dataene fra intervjuene inn i disse enhetene. Spørsmålene i intervjuguiden er rettet inn mot spesifikke temaer, så utgangspunktet for kategoriseringen var forskningsspørsmålene for oppgaven. Gjennom en slik kobling, hevder Jacobsen (2015:212), at man kan sammenligne data om ett og samme fenomen på en strukturert og oversiktlig måte. Når man har kommet et stykke ut i analysen, sitter man igjen med ulike typer informasjon, og kan undersøke om det er noen kausale sammenhenger mellom dem. Innen

kvalitativ forskning, er det sentralt å benytte seg av direkte sitater. Jacobsen (2015:217) påstår sitater er like vesentlig som det tabeller er for kvantitative analyser. I min analyse har jeg valgt å trekke ut sitater som er interessante og som understreker viktig funn. For å få et ryddig oppsett har jeg valgt en strukturert fremstilling av analysen med tett kobling til forskningsspørsmålene, intervjuguiden og det teoretiske grunnlaget.

4.4 Forskerens rolle

Ringdal (2018:248) påpeker at det er viktig at forskeren reflekterer rundt sin egen rolle og viser forståelse for at funn sees ut i fra eget «filter». Hun trekker frem at virkeligheten sjeldent er slik forskeren ser den, og at forskeren derfor alltid må ha åpenhet omkring sin egen påvirkningskraft. Det er med andre ord ikke snakk om hvorvidt en forsker påvirker sin studie eller ikke, men i hvilken grad (Høy-Petersen, 2017:9). Førforståelsen som forskeren bærer med seg vil alltid kunne påvirke forskningen og dens resultater. Ringdal (2018:248) argumenterer således at det kan oppstå en såkalt «bias view-point effekt» hos forskeren dersom forskeren har for stor nærhet til det feltet det forskes på. Dalland (2007:94, 98) hevder på sin side at avstand sikrer likevel ikke objektivitet. I mitt tilfelle har jeg kjent på som innledningsvis nevnt, personlig erfaring av det å stå utenfor arbeidsmarkedet. Tematikken opptar meg, men jeg har forsøkt etter beste evne og ikke la dette påvirke min forskning. Jeg har ikke hatt kjennskap til deltakerne i min studie fra før, og jeg holdt personlig interesse utenfor intervjusituasjonen. Jeg har stilt alle deltakerne de samme spørsmålene, og vært bevisst på å ikke styre samtalen men i stedet latt deltakerne snakke fritt og uforstyrret om det de selv ville trekke frem. I etterkant av intervjuene, har enkelte deltakere ønsket meg lykke til med innspurt av masteroppgaven og gitt meg noen generelle tips til hvordan gå frem med jobbsøking etter endt studie. Det har vært muntlig prat for å avslutte et hyggelig møte, men selvsagt ikke hatt innvirkning på mitt datamateriell. Deltakerne var like mye opptatt av min voksende mage og ønsket meg lykke til med fødsel om få måneder. Poenget er, dette har vært generell prat, men for å oppnå troverdighet til mitt datamateriell velger jeg å være åpen, og presisere at alle intervjuene har foregått på en profesjonell måte uten bevisste føringer fra min side. Dalen (2013:17) belyser at intervjusituasjoner er et resultat av menneskelig interaksjon som ikke lar seg kopiere. Mine funn er derfor ikke generaliserbare, de oppstod i en unik kontekst. Hva jeg har vektlagt av spørsmål og svar, er ikke nødvendigvis det samme en annen forsker ville ha vektlagt.

4.5 Ethiske refleksjoner

Johannessen (et.al, 2016:83) påpeker at forskning må ta hensyn til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. All forskning som kan ha konsekvenser for andre, må bedømmes ut i fra etiske

standarder og det stilles krav til korrekt bruk og oppbevaring av personopplysninger. Dalland (2007:240) understreker at forskningens ønske om å vinne ny kunnskap, må ikke skje på bekostning av menneskers integritet og velferd. I Norge har vi personopplysningsloven som skal beskytte den enkelte fra å bli krenket gjennom behandling av personopplysninger. I min oppgave har jeg som sagt, valgt å holde alle deltakerne anonyme. Dalland (2007:243) hevder at så lenge navn, personnummer, eller andre personlige kjennetegn er erstattet med et tall eller en kode og ikke oppbevares sammen med de direkte personopplysningene, er materialet aidentifisert. Jeg har vært svært nøye med dette. Jeg har i tillegg lagret opptakene på passordbeskyttede enheter som kun jeg har tilgang på, og som trenger en unik kode for å låses opp. Jeg har lagret opptakene anonymt med tall, og kun lyttet til opptakene når jeg har vært hjemme med hodetelefoner på. Ved et par anledninger forsnakket noen av deltakerne seg under intervjuet ved navn, eller nevnte noe særskilt som kan knytte dataene opp mot sin virksomhet. Måten jeg løste dette på, var å ta det vekk fra transkriberingen eller omformulere enkeltord slik at informasjonen ikke kan knyttes til enkeltpersoner eller virksomheter. Det er viktig å presisere at dette har vært en nødvendighet for å sikre fullstendig anonymitet, og at de endringene som er blitt gjort ikke på noe vis har påvirket dataene jeg har hentet ut. Ord som er blitt fjernet eller omskrevet, har ikke endret konteksten eller innholdet i hva som er blitt sagt. Selv om ikke jeg ikke har søkt tilgang i taushetsbelagte opplysninger, har jeg som forsker overholdt min taushetsplikt over de dataene jeg har fått gjennom mine intervju. Johannessen (et.al., 2016:91) fremhever at all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner, er taushetsbelagt, og at opplysningene som innhentes skal kun brukes til de formål som er avtalt.

4.6 Forskningenes validitet, relabilitet og generaliserbarhet

I følge Ryen (2002:23) er all forskning fortolkende. En forsker har alltid med seg en forforståelse av det som undersøkes. Innen kvalitativ forskning er det derfor ikke et spørsmål om en forsker påvirker sin undersøkelse eller ikke, men i hvilken grad forskeren påvirker. Dalland (2007:51) argumenterer at en forsker må forsøke å være objektiv og i minst mulig grad påvirke sin studie. Christoffersen (2011:27) legger til at den profesjonelle handler ikke ut i fra følelser, men ut i fra universelle prinsipper hvor alle behandles likt. Den profesjonelle relasjonen er begrenset til å gjelde et spesifikt aspekt/tematikk. Jacobsen (2015:16) hevder undersøkelser først og fremst handler om å samle empiri. Han hevder at all empiri må tilfredsstillende to krav: validitet (gyldighet og relevans) og relabilitet (pålitelighet og troverdighet). Begrepet validitet betyr «gyldighet», og dreier seg om hvor relevant eller hvor godt dataene representerer fenomenet (Johannessen, et.al, 2016:66, 67). Her er det ikke snakk om at noe er absolutt, men om det er samsvar mellom det fenomenet som undersøkes og den operasjonaliseringen som blir

gjort. Når det gjelder reliabilitet, refererer vi til om undersøkelsen er til å stole på. Dersom undersøkelsen er preget av målefeil, vil også resultatene bli feil (Jacobsen, 2015:17). Det er politisk korrekt å si at man rekrutterer og selekterer ut i fra kriterier som ikke diskriminerer, men Ringdal (2018:103) trekker frem at dersom svarene gis ut i fra hva som er sosialt akseptert, kan det oppstå målefeil som undergraver målingens validitet. Jacobsen påpeker at det ikke finnes en «perfekt» forskningsmetode, alle prosesser er forbundet med både styrker og svakheter. Både Ringdal (2018:247) og «Gentikow (2005) hevder begrepene reliabilitet og validitet har liten relevans i kvalitativ forskning. I følge Golafshani (2003) er dette begreper som i all hovedsak er tilpasset kvantitativ forskning. «The idea of discovering truth through measures of reliability and validity is replaced by the idea of trustworthiness», (Golafshani, 2003:602)” (Høy-Petersen, 2017:9, og Høy-Petersen, 2013:32). Ringdal (2018:247) støtter dette og hevder det er mer hensiktsmessig å bruke begreper som «troverdighet» og «bekreftbarhet» i stedet for validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning. «En undersøkelse er troverdig dersom den er utført på en tillitsvekkende måte. Bekreftbarhet knyttes til kvaliteten i de tolkningene som gjøres, og om den innsikt prosjektet gir, støttes av andre undersøkelser», (Ringdal, 2018:247). Berg (2015:103) hevder at data fra kvalitative undersøkelser ikke er egnet til å være statistisk generaliserbare, men at man i stedet kan søke analytisk generaliserbarhet ut i fra teoretiske mønstre. I min studie har jeg vært åpen om tilnærmingen til gjennomføringen av prosjektet, samt henvist til funn fra relevante studier i diskusjonsdelen.

5. Presentasjon og drøfting av empiriske funn

I dette kapitlet skal jeg presentere og drøfte empiriske funn. Jeg starter ved å presentere funn fra intervjuene fra offentlig og privat sektor i henhold til hvert forskningsspørsmål og relaterte spørsmål fra intervjuguiden. Deretter sammenligner jeg offentlig og privat sektor, før jeg til slutt analyserer funn opp i mot det teoretiske grunnlaget for oppgaven.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Overordnede mål og styringsrett

For å ta et raskt tilbakeblikk, var det første forskningsspørsmålet formulert slikt:

«På hvilken måte påvirker organisasjonens overordnede mål ansettelsesprosessen, og i hvilken grad vektlegges styringsretten ved ansettelser?»

I forhold til intervjuguiden, er det særlig spørsmål nummer 15 som er relevant. Spørsmålet så slik ut: *Hvilken rekrutteringsstrategi har dere ift. overordnede målsetninger, og hvordan påvirker styringsretten rekrutteringsprosessen?* Jeg ønsker å sammenligne svarene de ulike

deltakerne har gitt, før jeg trekker linjer til to av Scotts pilarer, den regulative og den kulturelt-kognitive.

5.1.1 Offentlig sektor: 01

«Ingen overordnede mål i forhold til rekruttering, men vi har masse gode visjoner og målsetninger som vi jobber ut i fra. Internt har vi satt oss krav om minimum 3 år høyskole, det er en plattform vi jobber ut i fra. Vi er opptatt av å ansette rett person til stillingen, og ut i fra personlig egnethet prøver vi å finne kandidater som har holdninger og verdier som representerer vår virksomhet».

5.1.2 Offentlig sektor: 02

«Vi er en stor offentlig virksomhet, og vi har en tanke om at vi skal i størst mulig grad, speile det samfunnet vi er en del av i forhold til kompetanse, personlighet og mangfold. Vi har fått en god kjønnsbalanse i virksomheten, det er flere kvinner i tekniske stillinger og lederstillinger enn før. Dette er ikke noe vi arbeider aktivt med lengre, for det har jevnet seg ut. Vi har styringsrett over de medarbeiderne vi har fra før, ledere kan overføre folk ved behov, men som offentlig virksomhet er vi underlagt et lov- og regelverk som regulerer dette med ansettelse godt. Vi har dette med kvalitetsprinsippet, og det at alle stillinger skal lyskes ut, men vi har full styringsrett internt, det har vi full mulighet til å gjøre i forhold til å flytte medarbeidere ved behov. Dette er som regel frivillig og et ønske fra medarbeideren selv. Vi har mye mobilitet internt. Når noen slutter prøver vi å omrokere på ny internt. Vi har et internt jobbmarked hvor vi legger disse oppgavene ut, men dersom ikke det blir treff der, lyskes oppgavene ut eksternt. Da er det kvalifikasjonsprinsippet som gjelder. Det er uansett ikke en automatikk i at dersom en slutter, så lyskes den stillingen ut på nytt. Oppgavene kan bli fordelt på flere ansatte, eller så kan behovet for stillingen frafalle. Da blir ikke personen erstattet».

5.1.3 Offentlig sektor: 03

«Vi har ingen spesifikk rekrutteringsstrategi, men vi har en organisasjonspolitikk som sier noe om lederskap- og medarbeiderskapstenking. Vi har lagt verdi på god rekruttering, det koster mer å feilansette enn å gjøre en god rekrutteringsjobb».

5.1.4. Offentlig sektor: 04

«Verdiene våre ligger som premiss, og så har vi et ønske om mangfold. Derfor er det greit å få nevnt at vi er i gang med et prosjekt som har anonyme jobbsøknader. Lederen får ikke vite noe om noen av diskrimineringsgrunnlagene, søkeren holdes derfor anonym i forhold til disse

aspektene. Vi har hatt en stor satsing på holdninger og verdier, og på menneskesyn som er i tråd med vår visjon og våre verdier. I et ansettelsesutvalg så er det på en måte en moderert styringsrett, tillitsvalgte har en ankemulighet, men ellers er det avtale- og lovregulert. Styringsretten i det offentlige er trangere enn i det private, og ledere har begrenset mulighet til å utøve skjønn».

5.1.5 Privat sektor: 01

«Vi vil ha en mangfoldig bedrift, vi ser at mangfold er en styrke. Vi har fokusert mye på kjønn, det har vært veldig overordnet det med kjønnsbalansen. Som privat arbeidsgiver har man jo full styringsrett, og det er jo bra for oss».

5.1.6 Privat sektor: 02

«HR-strategien vår skal gjenspeile strategier for selskapet. Vår strategi har vært å tilrettelegge for at de ansatte kan levere på strategi. Når det gjelder styringsretten er ikke det noe vi tenker på, for vi har alltid dokumentasjon på hvorfor vi velger en kandidat over en annen. De testene vi utfører gir helt tydelige score, som gjør det lett å sammenligne kandidater».

5.1.7 Privat sektor: 03

«Vi har et overordnet mål om å ansette voksne, som skal bidra til å nå visjonen vår, men et uttalt skriftlig mål, det har vi ikke. Personalet er jo den viktigste ressursen vi har, så vi har behov for voksne som både vil og kan nå visjonen vår. Vi har en friere prosess, vi er mindre styrt av både formelle retningslinjer og fagforeninger i forhold til f.eks. å la personlig egnethet veie tyngre enn for eksempel formell kompetanse. Vi er også friere til selve prosessen, for vi må ikke nødvendigvis utlyse en stilling».

5.1.8 Privat sektor: 04

«Ja, vi skal gjenspeile markedet som vi er i. Vi har god fordeling mellom mann og kvinne, nokså 50/50. Vi prøver i forhold til nasjonalitet og alder, å gjenspeile markedet vårt. Vi streber etter å få et mangfold i virksomheten. I forhold til styringsretten følger vi ansiennitetsprinsippet. Ofte vil fagforeningen plukke ut vakter, og da sitter vi gjerne igjen med kveldsvakter, og det er vanskelig for oss å lyse ut da vi generelt får lite søknader på det. Da hender det at vi må bruke styringsretten, i forhold til driften».

5.1.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor

Undersøkelsen viser at det er få som har spesifikke overordnede mål når det kommer til rekruttering, men at de fleste virksomhetene fra begge sektorene har målsetninger og verdier de jobber ut i fra. Noe som går igjen i både offentlig og privat sektor, er målsetningen om å oppnå et mangfold blant de ansatte som kan gjenspeile samfunnet vi er en del av. Halvparten av utvalget, likt fra begge sektorer, svarte at satsing på mangfold er et mål. Den resterende halvpart av offentlig sektor, la vekt på målsetninger ut i fra verdier og holdninger, og et ønske om å unngå feilansettelser. Når det gjelder den siste halvparten av privat sektor, svarte disse at målsetningen var å gjenspeile virksomheten og levere på strategi, og det å rekruttere en eldre søkermasse. Til tross for at det ikke nødvendigvis foreligger skriftlige uttalte overordnede mål, har utvalget likevel satsingsområder og spesifikke målsetninger de arbeider ut i fra. Felles for alle virksomhetene er ønske å styrke sin human kapital gjennom en profesjonell, effektiv og lønnsom rekrutteringsprosess.

Når det gjelder styringsretten, viser min undersøkelse at dette vektlegges noe ulikt i offentlig og privat sektor. Slik som deltaker «Offentlig sektor: 02» påpeker, så er styringsretten i det offentlige underlagt et strengt formelt lov- og regelverk som gjør at styringsretten er begrenset. Styringsretten er derfor mer aktuelt internt i det offentlige. Internt har offentlige virksomheter anledning til å flytte på medarbeidere ved behov, og som deltaker « Offentlig sektor: 01» trekker frem i spørsmål 16 (tilleggsinformasjon fra deltaker) ha et internt arbeidsmarked. Vedkommende hevder at det er et stort arbeidsmarked som aldri blir lyst ut, internt ansatte får muligheten til å inntre en ny stilling først før den lyses ut eksternt. Er det ansatte som vil ha denne stillingen, så er det i stedet deres gamle stilling som blir lyst ut eksternt hvis behovet fortsatt eksisterer. Denne påstanden støttes opp av deltaker «Offentlig sektor: 02», som legger til at det ikke er en automatikk i at dersom en slutter, så lyses den stillingen ut på nytt. Arbeidsoppgavene kan bli fordelt på flere ansatte, eller slutte å eksistere dersom behovet ikke lenger er gjeldene.

Selv om privat sektor også er forpliktet av og regulert av et lovverk, er deres styringsrett langt friere. Deltakerne «Privat sektor: 01, 03 og 04» har gitt uttrykk for at den private styringsretten er en fordel, de hevder de har større handlingsrom og står friere i prosessen til å ansette hvem de vil. Deltaker «Privat sektor: 02» hevder at de ikke tenker over styringsretten i samme grad, da de baserer sin utvelgelse på total score av kandidater.

5.1.10 Kobling til teori

Kuvaas og Dysvik (2012:87-88) argumenterer at virksomheter som har lykket med rekruttering over tid ofte styrker sin attraktivitet blant nye jobbsøkere ut i fra likhets- og tiltrekkingseffekter. Forskning viser at de som ikke overselger virksomheten, har mindre turnover (Skorstad, 2008:60). Han påpeker at realistisk informasjon er nøkkelen til god markedsføring. "Extensive research by psychologists over the past three decades has shown that cognitive frames enter into the full range of information-processing activities, from determining what information will receive attention, how it will be encoded, how it will be retained, retrieved, and organized into memory, to how it will be interpreted, thus affecting evaluations, judgements, predictions, and interferences" (Scott, 2008:57). Sentralt for den kulturelt-kognitive pilaren, er «ortodoksi», at dersom ikke organisasjonsuttrykk stemmer overens med det som tas for gitt, forkastes det. En hver arbeidssøker forventer å bli møtt og ivaretatt av en profesjonell rekrutteringsprosess, og de fleste virksomheter, slik som mitt utvalg, ønsker på sin side å fremstå som profesjonelle aktører. Om ikke felles forventninger blir møtt, er det fare for mistillit og et negativt omdømme.

For å skape legitimitet i samfunnet, er det viktig at det er samsvar mellom det virksomheten sier og det virksomheten gjør. Legitimitet i forhold til Scotts normative pilar, baserer seg på en moralsk og sosial forpliktelse, det man kommuniserer utad må representere det man gjør innad (Scott, 2008:51). Det hjelper fint lite å si at man ønsker et mangfold i virksomheten, dersom seleksjonsprosessen i praksis viser noe annet. I dag er det blitt et stort fokus på at virksomheter tar samfunnsansvar og er med på å bidra til et inkluderende arbeidsliv. Den normative pilar henviser til bindende forventninger, om hva som er forventet å gjøre. «Normative systems are typically viewed as imposing constraints on social behavior, and so they do. At the same time, they empower and enable social action. They confer rights as well as responsibilities; privileges as well as duties; licenses as well as mandates" (Scott, 2008:55). Man kan derfor stille spørsmålstegn til om satsing på mangfold hos utvalget mitt er genuint, eller om det er et «pynteord» som er satt for å møte forventninger og sosial aksept i omgivelsene.

Som kjent er både offentlig og privat sektor forpliktet av et lovverk, hvilket henviser til Scotts regulative pilar. Den regulative pilaren refererer til formelle lover og retningslinjer som virksomhetene må forholde seg til. I min undersøkelse kommer det frem at deltakere i offentlig sektor mener deres rekrutteringspraksis er god for den er begrunnet i lovverket, mens deltakere fra privat sektor derimot hevder at deres rekrutteringsprosess er god fordi den unngår tungvinte prosesser. Deltaker «Privat sektor: 03» hevder privat sektor står mer fritt til ansettelse, det stilles for eksempel ikke krav til utlysninger eller at representanter av fagforeninger deltar i hele

eller deler av prosessen. Deltaker «Offentlig sektor: 02» mener på sin side, at de strenge kravene er en fordel for å sikre en rettferdig ansettelsesprosess.

På spørsmål 5: «*Er tillitsvalgte med på intervjuprosess og utvelgelse?*», svarer deltakere fra privat sektor: nei. På det samme spørsmålet svarer samtlige deltakere fra offentlig sektor: ja. Deltaker «Privat sektor: 04» hevder: «Ja. De skal bli involvert i det ansettelsesbehovet oppstår, og være med gjennom hele prosessen. Jeg vil si det er høy grad av involvering. Etter en innstilling er gjort, går den til høring, og da er tillitsvalgt med å se gjennom». Deltaker «Offentlig sektor: 02» utdyper dette videre ved å si: «Ja. Vi har alltid en tillitsvalgt med under intervjuet for å passe på den som blir intervjuet. De tar ikke noe aktiv rolle i intervjuet, men de er med for å ivareta den som blir intervjuet. Det er lederen som er ansvarlig for rekrutteringen. Innstillingen forfatter lederen i samarbeid med HR-rådgiver, og så sendes dette til et ansettelsesråd. Det ansettelsesrådet har i ansvar å kvalitetssjekke om innstillingen er i henhold til kvalifikasjonsprinsippet, altså at det er den best kvalifiserte som får stillingen. Ansettelsesrådet består av toppledelsen og tillitsvalgte, og det er til syvende og sist det organet som tilsetter». I forhold til den regulative pilaren, ser vi at det både er likheter (lov- og regelverk) og forskjeller (grad av frihet) mellom offentlig og privat sektor.

5.2 Forskningsspørsmål 2: Alder og verdifulle egenskaper

Det andre forskningsspørsmålet er som følgende: «*Hvilke egenskaper anses å være verdifulle?*».

I forhold til intervjuguiden, er det særlig spørsmål nummer 10 som er relevant. Spørsmålet så slik ut: *Hva legger dere i begrepet personlig egnethet?* I tillegg til dette spørsmålet vil jeg også undersøke om alder har noen betydning for hvem som anses å være attraktive kandidater. Dette spørsmålet dekkes av spørsmål 7 i intervjuguiden: *Har alder noen innvirkning på hvilke kandidater dere ønsker ifm. sammensetningen av ansatte?* Jeg ønsker først å sammenligne svarene de ulike deltakerne har gitt, og så trekke relevante koblinger til Human Capital Theory.

5.2.1 Offentlig sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 10

«Det bruker vi mye, det er et vidt begrep og vi kan legge inn hva vi vil i det. I forhold til rangeringen, dersom noen er uenige i vår vurdering, kan vi bruke personlig egnethet som metode og si at det har gjort utslaget her, og da kan ikke vi som arbeidsgiver tape i en tilsetningsrett. Personlig egnethet er også veldig viktig i forhold til den totalpakken du fremstår

som menneske. Hvordan møter du opp, hvordan går du kler, hvordan fremtrer du, menneskesyn, hvordan egner du deg til å utføre den jobben du skal tilsettes i.»

Svar til spørsmål nr. 7

«Nei».

5.2.2 Offentlig sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 10

«Det er jo personlige egenskaper som kandidaten må ha for å kunne mestre stillingen den skal inn i. Personlig kjemi er litt fallgrube, alle har jo subjektive oppfatninger, men under intervju ber vi kandidatene eksemplifisere egenskaper. Vi bruker intervjuene i stor grad til å avdekke dette med personlig egnethet. Fordelen med å supplere med test er at det gir objektive resultater, det er ikke preget av våre subjektive tolkninger».

Svar til spørsmål nr. 7

«Nei. Vi er veldig tydelige på at vi ikke diskriminerer på alder. Vi setter ikke sammen team i forhold til alder, men i forhold til erfaring. Og det er klart, har man en lengre erfaring har man som oftere en høyere alder, så sånn sett henger jo dette sammen, men alder er ikke det vi ser på, det er sammensetningen av teamet i forhold til kort og lang erfaring».

5.2.3 Offentlig sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 10

«Personlig egnethet betyr jo både ferdigheter og holdninger. Tilnærming til hvordan du oppfatter faget og hvordan du vil fungere i et arbeidsfellesskap, og dine egne refleksjoner tilknyttet disse tingene her. Det handler totalt sett om måter å jobbe på, og om selvinnsikt i egne ferdigheter. Dette tester vi selvsagt under intervju og opp i mot referanser».

Svar til spørsmål nr. 7

«I utgangspunktet ikke. Vi ser på totalkompetansen hos søkeren. De i høyere alder har gjerne mer erfaring med seg, men det kan også være at unge kommer med nyere utdanning som vi ser er mer relevant for den nye stillingen enn den som har vært».

5.2.4 Offentlig sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 10

Det avhenger litt av hva stillingen går ut på, men det går jo litt på det å møte andre mennesker. Det å opptre respektfullt ovenfor brukere, kollegaer og ledere. Og så handler det litt om positive egenskaper, og hvilket miljø du klarer å skape. Testing gir ingen fasit, men det gir en veldig god indikasjon på hvilke egenskaper personen har.

Svar til spørsmål nr. 7

«Det skal jo isolert sett ikke ha det, men jeg tenker dette er et område vi neppe er flinke nok til å tenke igjennom behovene på. Mange er opptatt av en god sammensetning av forskjellige folk, men man har også begrensninger i forhold til loven, aldersdiskriminering er jo forbudt».

5.2.5 Privat sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 10

Det kan gå på om en person har evne til å bygge tillit. Det med å ha kontroll over sitt temperament. Det med å vite hva man kan si og ikke si. Fremferd. Menneskesyn. Evne til å gjøre den jobben man forventer ut i fra hva man vet om vedkommende.

Svar til spørsmål nr. 7

«Ikke avgjørende, men ja det har betydning».

5.2.6 Privat sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 10

«Aldri brukt det begrepet tror jeg, men si personlige egenskaper da. Hva evner du å gjøre, hvordan er du som person, yrkesrelatert atferd. Det er veldig mye under yrkesrelatert atferd som vi vektlegger når vi lyser ut stillinger».

Svar til spørsmål nr. 7

«Nei, ikke i utgangspunktet. Vi ser hele kandidaten, kompetanse er det vi vektlegger. Dersom det er to personer med helt lik kompetanse, kan alder selvfølgelig spille inn hvis vi har behov for noen som er litt yngre eller litt eldre. Jeg har i grunnen aldri vært borti to kandidater som er helt like, og vi selekterer i hvert fall ikke på alder, da er det i så fall om den ene er sterkere på en kompetanse enn den andre. Sammensetning av team er viktig, men jeg har ikke vært ut for at vi selekterer på grunn av alder».

5.2.7 Privat sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 10

«Det er mye. De må jo kunne jobbe etter verdiene våre, og etter visjonen vår. Vi pleier i tillegg til intervjuet, og observere hvordan de opptrer i forhold til sine nye potensielle kollegaer, og ikke minst hvordan de er i relasjon med vår kundemasse. Vi ser etter tegn på om personen er en varm og tydelig person. Av og til går det jo også litt på magefølelse også. Hvilken øyekontakt og kroppsspråk har vedkommende, det er viktig for inntrykket og for magefølelsen, og for hvem vi kunne se for oss at passer inn hos oss».

Svar til spørsmål nr. 7

«Det kan ha betydning, at man ser på alder, kompetanse og erfaring i forhold til den sammensettingen som er fra før».

5.2.8 Privat sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 10

«Du må være utadvendt og like folk. Like å prate med folk. Like tempo. Interesse for fagfeltet».

Svar til spørsmål nr. 7

«Ja, vi har prøvd å få tak i noen litt eldre. Noen ganger når vi har lyst ut stillinger har vi skrevet at vi gjerne ønsker litt eldre. Vi har få søkere over 40+, det er mest unge som søker. Vi kan jo ikke diskriminere på grunn av alder, så måten vi formulerer oss på da er gjerne: Vi oppfordrer folk i alle aldre til å søke».

5.2.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor

Personlig egnethet er et vidt og omfattende begrep. Det finnes ingen fasitsvar for hva som inngår i begrepet, og deltakerne i min undersøkelse har derfor ordlagt seg litt forskjellig. Det som går igjen hos begge sektorene, er vektleggingen av evnen til å utføre den jobben stillingen krever. Ut over dette, er det ulikt hva den enkelte legger i egnede egenskaper. Både deltakere fra offentlig og privat sektor vektlegger personlig fremtreden og hvordan vedkommende fremstår som en «totalpakke». Videre anser virksomhetene gjerne holdninger, verdier og menneskesyn som viktige egenskaper når de rekrutterer. Deltakerne: 03 og 04 fra offentlig sektor, fokuserer også på respekt og hvilken relasjon til andre vedkommende klarer å skape, og hvordan de kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Deltaker: 01 fra privat sektor, sier det handler om å bygge tillitt. At man må ha selvinnsikt og evne til å opptre profesjonelt. Yrkesrelatert atferd er også fokuset hos deltaker: 02 fra privat sektor. Deltaker: 04 fra privat sektor peker på mer

spesifikke egenskaper som er viktige for dem, nemlig utadvendthet og høy arbeidskapasitet. Det er helt klart forskjeller tilknyttet til hvilken stilling det dreier seg om, et klart og entydig svar er derfor ikke mulig å gi.

Undersøkelsen min viser at alder har ingen, eller svært lite betydning for hvem som tilsettes ved utlyste stillinger. Dette gjelder både i offentlig og privat sektor. Samtlige deltakere er nøye på å ikke diskriminere grunnet alder. Selv deltaker «Privat sektor: 04» som svarte ja, at alder var av betydning for deres virksomhet, understreket at de ikke aldersdiskriminerte i deres rekrutteringspraksis. Måten de unngikk diskriminering på, var nøye utvalgte formuleringer slik som «Vi oppfordrer folk i alle aldre å søke». Ved et slikt ordvalg, er det ingen som ekskluderes, tvert om, alle inkluderes, hvilket er en bevisst strategi for å nå ut til en bredere søkermasse.

5.2.10 Kobling til teori

Skorstad (2008:234) argumenterer at vi har et kriterieproblem, det er ikke gitt at visse kriterier fører til god jobbprestasjon. Han eksemplifiserer at mange hevder selgere bør være utadvendte, men i realiteten finner man like mange gode selgere som innadvendte. Han påpeker også at noen som har gjort det godt i en stilling, ikke nødvendigvis vil lykkes med det samme i en annen virksomhet. Det er med andre ord mange faktorer som spiller inn for å lykkes i arbeidslivet. For å predikere best mulig jobbsuksess, er man nødt å se på hvilke kriterier som ofte viser seg å være gode. Kriteriene er ikke dermed sagt dømt til å lykkes hver gang, eller gi et fullstendig bilde av kandidaten. Det handler ofte om hvordan kandidaten vil passe inn i arbeidsmiljøet, hvor motivert vedkommende er for jobben, om han eller hun vil samarbeide godt med de andre, om personen har stor arbeidskapasitet og evnen til å sette seg inn i nye ting raskt.

Human Capital Theory har som sagt et stort fokus på at mennesker er en ressurs som kan bidra til økt produktivitet og økonomisk lønnsomhet for virksomheter (Goldin, 2016:1). Teorien anser mennesker og deres kompetanse ut i fra et nytteperspektiv, hvor de kandidatene som har mest å tilby, er de som blir foretrukket i seleksjonsprosessen. For å knytte dette opp i mot alder, hevder HCT at økte utdanningsnivåer vil akkumulere høyere lønninger og økonomisk vekst for virksomheten (Netcoh, 2016, og Becker, 1993:17). I dag har mange unge mennesker tatt lang og god utdanning, og vil ut i fra et slikt synspunkt være ansett som verdifulle. Samtidig hevder HCT at erfaring er noe som har høy verdi. Ettersom unge ofte mangler slik erfaring, har de større sjanse for å bli utsatt for aldersdiskriminering. Kronen (2015) henviser til erfaringsparadokset og trekker frem det faktum at andre går forbi som følge av mer erfaring. I slike tilfeller vil unge mennesker ofte ha redusert nytteverdi, mens de eldre vil ha en høyere

verdi. Ettersom lange utdanningsløp ikke var vanlig for noen tiår tilbake, er det også rimelig å anta at eldre vil ha en lavere verdi da deres utdanning ikke er like relevant lengre. Har virksomheten derimot investert i sine ansatte gjennom kurs og videreutdanning, kan likevel eldre ha en høyere verdi (Becker, 1993:17).

5.3 Forskningsspørsmål 3: Stereotypiske holdninger

Det tredje forskningsspørsmålet lyder slik: «Hvilke stereotypiske holdninger finnes ovenfor søkergruppene «unge» og «eldre»?».

I forhold til intervjuguiden, er det spørsmål nummer 13 og 14 som er aktuelle. Spørsmål 13 ser slik ut: *Hva er fordelene og hva kan være utfordringen med unge arbeidstakere?* Og spørsmål 14 ser slik ut: *Hva er fordelene og hva kan være utfordringen med eldre arbeidstakere?* Jeg vil først redegjøre for svarene deltakerne har gitt, og så trekke relevante koblinger til Human Resource Management.

5.3.1 Offentlig sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 13

«Fordelen er at de er så naive at du lurer dem trill rundt. Du får dem til å gjøre masse og de er vant til å bli fortalt ting, og da kan du programmere de til å gjøre jobben slik som arbeidsgiver vil at jobben skal utføres. Greiere å lære opp unge, de er mye mer blanke, de er i læringsmodus. Utfordringen er at de mangler erfaring».

Svar til spørsmål nr. 14

«De er noen «stabeist» og skal gjøre ting på sin måte. Uansett hva vi skal gjøre, skal vi gjøre det slik jeg gjorde det i forrige jobben, for dette vet jeg masse om, uten å tenke at de har begynt på en ny plass med nye ark. Fordelen er at de har arbeidserfaring, livserfaring og et stort perspektiv, ser sammenhenger».

5.3.2 Offentlig sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 13

«Det er ikke noe tvil om at unge arbeidstakere er mer endringsorienterte og innovative, de er mer nysgjerrige på ny type teknologi. De er også mer fleksible når det kommer til å løse oppgaver. De drar ofte med seg inn nytenking i virksomheten, ser gjerne nye løsninger kontra andre som er litt låst i et spor. En av utfordringen ved unge arbeidstakere er at det er ikke alltid de er like ydmyke på det de ikke kan, de mangler ofte erfaring og er ikke ydmyke på å lære seg

nye ting. De overvurderer egen verdi og ferdigheter. De har en høy verdi men de er ikke kapable til å løse alle typer oppgaver, det må man faktisk ha en del erfaring for å kunne klare. Unge kjeder seg raskere i visse prosesser, eldre takler ofte statiske oppgaver bedre. Det er selvsagt stor variasjon blant folk, men det er vår erfaring ved unge».

Svar til spørsmål nr. 14

«Fordelen er at de er stabile, hardtarbeidende og pålitelige. Innehar en høy kompetanse, ikke bare i forhold til faget sitt, men også om hvordan virksomheten fungerer. Også erfaring i hvordan ting har vært før, ofte har ting en tendens til å gjenta seg, så slik erfaring er verdifull. Utfordringen er mangel på omstillingsevne og en høyere grad av skepsis mot digitale løsninger, nytenking og innovasjon. Mange eldre stritter mer i mot i omstillingsprosesser og bruker lengre tid til å sette seg inn i nye rutiner og teknologi. Yngre medarbeidere er mer åpne og positive til dette enn det eldre arbeidstakere er».

5.3.3 Offentlig sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 13

«Ja, for det første har de unge og nyutdannede nye ideer, nye tanker og annen type tilnærming. De har gjerne innsikt i digitale verktøy og ferdigheter innen dette. Utfordringen kan være at de lite erfaring, og utfordringer tilknyttet kommunikasjon og samhandling. Noen yngre har også en manglende ydmykhet for erfaringsbildet».

Svar til spørsmål nr. 14

«De eldre har mer erfaring, men kan være mindre endringsvillige. De er ofte litt låst i tankesettet. Eldre er mer stabile, de har større barn, men eldre kan også slite med helsemessige utfordringer».

5.3.4 Offentlig sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 13

«Hvis du ansetter en som ung, kan du som arbeidsgiver være med på å forme hvordan den personen blir som arbeidstaker. IT-kompetanse er generelt høyt hos unge, og det er mange opptatt av. Får man inn unge, er de rimelige oppdaterte og har en fersk utdanning som er relevant. Ulempen må være at man må lære noen å jobbe, at de mangler arbeidserfaring, og man vet ikke hvordan de er til å jobbe før man ansetter dem. Vi har med jevne mellomrom trainee, og de har vi god erfaring med. De markedsfører sin egen generasjon veldig godt».

Svar til spørsmål nr. 14

«Her er det jo det motsatte av å forme, men rett å slett avlære eldre, det er lett å bli fanget i gamle mønstre. Eldre er gjerne mindre endringsvillige og lærevillige. Det er jo enkelte som mener det å ha papirarkiv er bedre enn data, og at det er bedre å ha almanakken skriftlig i stedet for digital, som synkroniserer seg og sånn, og da har vi et problem i veldig mange stillinger. Samtidig er det er stort pluss med den kontinuiteten, og den erfaringen som eldre har. Det er nok også en skepsis ovenfor eldre søkere, hvorfor vil de vekk og hit i stedet? Er motivet at de vil hit, eller bort fra noe annet? Vår erfaring i å ansette eldre er god».

5.3.5 Privat sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 13

«De trenger opplæring, alle trenger jo opplæring, men det tar gjerne litt lenger tid. Ofte må det med arbeidsmoral læres. Man blitt litt «forelder» for de og må fortelle dem hvordan man skal gjøre ting. Det er jo det mest spesielle ved unge arbeidstakere. Få de til å føle seg trygge til å komme med det de har å bidra med, og ikke være redde for å bidra selv om noen andre har vært her i 30-40 år. Fordelen er at de kan masse og er raske til å ta inn ny kunnskap. All teknisk som ofte eldre synes er vanskelig, er ingenting for dem. De er ofte vant til å presentere ting, de er drilla på å lage presentasjoner, noe eldre ikke lærte på skolen for eksempel».

Svar til spørsmål nr. 14

«Ofte har de gått litt forskjellige veier, og hvis de klarer å sette den kunnskapen ut i praksis er det stor fordel. Man trekker på det man har av erfaring, både arbeidserfaring og livserfaring. Utfordringen ved eldre er at de kan bli opphengt i hvordan det ble gjort før. Og så kan det være redsel for å ta i bruk nye verktøy. De bruker tid på omstilling og ny metodikk».

5.3.6 Privat sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 13

«De har mye teori, men mangler erfaring. Det er selvfølgelig personavhengig, men som regel er de veldig motiverte. Veldig ivrige, og læringsvillige. De har også mulighet og vilje til å lære».

Svar til spørsmål nr. 14

«De eldre har masse erfaring, masse god erfaring. Utfordringen kan være deres endringsvillighet. De er vant til å gjøre ting på sin måte, de har ofte vanskeligheter med å se ting på nye måter».

5.3.7 Privat sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 13

«Fordeler: Pågangsmot. Omstillingsevne. Åpne for nye ting. Fleksible. Lavere lønn. Formbare. Utfordringer: Lite livs/arbeidserfaring. Mindre stabile. Trenger mer opplæring. Høyere fravær».

Svar til spørsmål nr. 14

«Fordeler: De har livs/arbeidserfaring. Mer stabile. Generelt lavere sykefravær. Utfordringer: Mindre åpne for omstilling og nye ting. Helse kan være utfordrende for noen. Mindre fleksible. Det er selvsagt personavhengig for begge grupper, vi har god erfaring med en god blanding».

5.3.8 Privat sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 13

«De trenger mer opplæring, mange av de yngre som ikke har hatt jobb før. Vi må lære dem å komme på tiden, eller si i fra hvis de er syke. Sånn helt «basic». Noen av våre kunder ønsker også å bli møtt av noen voksne med en del erfaring, så det kan være en ulempe med de yngre, at de ikke har like mye troverdighet. Fordelen er at de bare har seg selv å tenke på, de står på når de kan og ta en del av ekstravaktene. De har mye god energi, det har jo de voksne også for så vidt, men de unge er lærevillige og lar seg forme. De er også entusiastiske, men det er de godt voksne også».

Svar til spørsmål nr. 14

De er gjerne ferdige med barn, de har en ro og en livserfaring. De har mye å bidra med der, de er viktige i forhold til miljøet. De ser gjerne andre løsninger, i forhold til tidligere arbeidserfaring. I tillegg har de gjerne litt personlig erfaring, noe våre kunder setter pris på. Utfordringer er at de trenger mer tid ved endringer, og litt mer opplæring i forhold til data og det tekniske. Det kan være helsemessige utfordringer når du kommer opp i årene, her har vi betonggulv og det er ikke alltid like bra for alle. De eldre har ofte litt vondere knær, rygg og sårne ting. Det er på en annen side mer stabile, de er ikke så mye smittet med influensa som det de med barn er. Eldre er ofte mindre omstillingsdyktige, de er såpass trygge på seg selv at de stiller spørsmål og setter mer krav.

5.3.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor

Undersøkelsen min viser at både offentlig og privat sektor hevder at unge mangler erfaring og at de trenger mer tid på opplæring. Enkelte deltakere peker også på at unge har manglende ydmykhet i forhold til den manglende erfaringen. En annen ting sektorene ser ut til å enes om,

er at unge er lett å forme og at de som regel har gode digitale ferdigheter. De fremhever også at unge har ny relevant utdanning, et mer åpent tankesett og er generelt mer omstillingsdyktige. Selv om sektorene deler mange av de samme holdningene ovenfor unge arbeidstakere, er det også noen forskjeller i hva som blir vektlagt. For å nevne noen eksempler, ser man ut i fra studien at privat sektor fokuserer mer på arbeidskapasitet og tempo, mens offentlig sektor vektlegger verdier som fleksibilitet og innovativ tankegang. Deltaker «Offentlig sektor: 02» påpeker også at unge kjeder seg raskt, særlig med statiske oppgaver. Deltaker «Privat sektor: 03» hevder unge har høyere fravær og skifter jobb raskere, deres erfaring er at eldre er mer stabile.

Når det gjelder holdninger ovenfor gruppen «eldre arbeidstakere», viser min undersøkelse at både offentlig og privat sektor mener at fordelene med eldre er at de har lang arbeids- og livserfaring. De hevder eldre har et bredere perspektiv på ting, og ser sammenhenger lettere enn unge arbeidstakere. Begge sektorene mener også at eldre er mer stabile og har større kontinuitet. Både offentlig og privat sektor påpeker at eldre er mindre omstillingsdyktige og endringsvillige. De er ofte fanget i gamle spor og har et mer låst tankesett. Begge sektorene deler samme syn på at eldre har en større grad av skepsis mot digitale løsninger, nytenkning og innovasjon. De peker også på at gruppen er forbundet med helsemessige utfordringer. Deltaker «Offentlig sektor: 02» hevder på den positive siden at eldre ofte er hardtarbeidende og pålitelige mennesker. Deltaker «Privat sektor: 01» spiller videre på dette og sier at en av de største fordelene med eldre er at de spiller på en bred kompetanse. Deltaker «Privat sektor: 04» hevder også at eldre er mer trygge på seg selv og stiller mer krav til arbeidsplassen. Deltaker: «Offentlig sektor: 01» hevder eldre er noen «stabeist» og liker å gjøre ting på sin måte. Deltaker «Privat sektor: 01» støtter dette, og sier i tillegg at eldre bruker lenger tid på omstilling og ny metodikk.

5.3.10 Kobling til teori

En stereotypi er en generalisering av en gruppe mennesker (Skorstad, 2008:74). Svarene som deltakerne har gitt må derfor betraktes som generelle holdninger ovenfor gruppene «unge» og «eldre» arbeidstakere. Skorstad (2008:75) argumenterer i sin bok at stereotypiske holdninger kan ha en direkte diskriminerende effekt i seleksjonsprosessen dersom fordommer resulterer i at noen blir ekskludert i utvelgelsessammenheng. For å knytte dette til min tematikk, kan et eksempel på dette være at noen blir valgt vekk pga. alder basert på en holdning om at eldre er lite tilpassningsdyktige, eller at de koster mer grunnet ansiennitet, forsikringer og pensjon. Et annet eksempel kan være at unge blir ekskludert på grunn av manglende erfaring og en stereotypisk holdning om at de har høyere turnover. Holdninger er en del av en persons erfaring

og subjektive overbevisning, dette kan enten være noe som er bevisst eller ubevisst, men som ligger skjult bak valgene en person tar (Ringdal, 2018:94). For å ta en endelig beslutning om hvem som skal tilsettes i en stilling, må man ta hensyn til kandidatens nåværende prestasjoner og til personens fremtidige potensial (Skorstad, 2008:213). Det dreier seg om en vurdering av personens sterke og svake sider, og hva man tror han eller hun kan bidra med ny stilling. Å passe innebærer, i følge Kuvaas og Dysvik (2012:89), viktige holdninger om personens vilje og evne til å lære og utvikle seg, personens evner til samarbeid og skape et godt arbeidsmiljø, og ikke minst opptre respektfullt ovenfor andre og på vegne av virksomheten. Det er uansett vanskelig å fastslå hvem som er best egnet for stillingen, for menneskelige vurderinger er aldri objektive. Mikkelsen og Laudal (2014:83-84) omtaler dette som et komformitetspremiss. De hevder at virksomheter er utsatt for eksternt press om hvordan virksomheter bør organiseres, og at de derfor søker legitimitet i omgivelsene. Beslutninger er ofte et resultat av et ønske om å innfri de verdiene og normene som råder innen den kulturen virksomheten er en del av.

Utviklingen av HRM må ses i sammenheng med det som skjer i samfunnet, både offentlige og private virksomheter er åpne systemer som må tilpasse seg både internt og eksternt for å overleve. Strategisk HRM har fått økt fokus på menneskelige ressurser og kapasiteter, det satses på hvordan de ansatte kan bidra til å fremme og nå virksomhetens overordnede mål. I privat sektor er økonomisk lønnsomhet det ledende suksesskriteriet, mens i offentlig sektor er det budsjett disiplin, kostnadseffektivitet og gode tjenester og prestasjoner avgjørende for bruk av fellesressurser og legitimitet (Mikkelsen og Laudal, 2014:106). Hard HRM understreker forholdet mellom business og HR-strategier, og hvordan menneskelige ressurser må tilpasse virksomhetens behov (Mikkelsen og Laudal, 2014:31). Ut i fra et slikt perspektiv er de ansattes kompetanse og kapasitet gitt ved ansettelse. Myk HRM vektlegger derimot de ansattes potensial, og ser verdien i at de er formbare. I motsetning til hard HRM, er ikke deres kompetanse og kapasitet gitt på forhånd. For å knytte dette til mitt utvalg, viste min undersøkelse at særlig gruppen «unge» arbeidstakere ble ansett som formbare. Arbeidsgivere i både offentlig og privat sektor anser dette som en fordel og styrke, og ut i fra en myk HRM- tilnærming innebærer dette at medarbeiderens potensial utvikles gjennom et knippe HRM-praksiser. Hard HRM er kritisert for å ha et for instrumentalt syn på arbeidskraft, det er ikke bare den formelle kompetansen som råder, retningen har en tendens til å overse de muligheter og evner mennesket har som ressurs. Når det gjelder gruppen «eldre» arbeidstakere, faller ikke de under hard HRM fordi de anses å være mindre formbare. Tvert om, det ligger masse potensial og verdi i den arbeidserfaringen mine deltakere påpeker er en stryke for gruppen. De bærer i tillegg med seg taus kunnskap, altså erfaringsbasert kunnskap og viten som de har opparbeidet seg i praksis som ikke lar seg

forklare med ord (Mikkelsen og Laudal, 2014:45). Deres sosiale kompetanse er derfor verdifull. Knudsen og Flåten (2015:125) argumenterer at menneskelige ressurser er det klart viktigste for konkurranseevnen til virksomheter i dag. Videre hevder de at mye av kunnskapen er basert på taus kunnskap, hvilket er vanskelig å dokumentere men et svært verdifullt konkurransefortrinn. Taus eller implisitt kunnskap viser seg i form av arbeidsmetoder og måten arbeidstakere samarbeider på, og er på mange måter noe «ekstra» i tillegg til den formelle kompetansen de ansatte har. Humankapitalen kan som nevnt ikke imiteres, den er unik akkurat som de ansatte.

5.4 Forskningsspørsmål 4: Formell og uformell kompetanse

Det fjerde forskningsspørsmålet lyder slik: «*Hvordan vektlegges formell og uformell kompetanse i ansettelsesprosessen?*»

I forhold til intervjuguiden, er det spørsmål nummer 12 som er aktuell i denne sammenheng. Spørsmål 12 ser slik ut: *Hvordan vektlegger dere formell kompetanse versus uformell kompetanse?* Jeg vil først redegjøre for svarene deltakerne har gitt, og så trekke relevante koblinger til kompetansebegrepet.

5.4.1 Offentlig sektor: 01

«Formell kompetanse, i all hovedsak som inngangsport. Om du har en mastergrad eller arbeidserfaring, da kommer du inn på kravspesifikasjonene i bør- punktene. Ofte vil vi ha noen med bachelor og lang arbeidserfaring, men har du master og ingen erfaring er det ikke sikkert du kommer foran noen med lang erfaring».

5.4.2 Offentlig sektor: 02

«Det er litt vanskelig, dersom du har det formelle på plass men mangler de personlige egenskapene vi er på jakt etter, vil du aldri bli ansatt. Hvis det kommer frem i intervjuet eller på bakgrunn av referansesjekk at vedkommende for eksempel ofte havner i konflikter, vil vi aldri ansette vedkommende. Det er en forutsetning at du har de riktige personlige egenskapene for å bli med videre i prosessen. Av og til kan vi avvike fra det formelle, da fraviker utdanningskravet og kravet om erfaring, vi tilbyr da opplæring slik at vedkommende får den kompetansen man trenger for å utføre jobben. Det med egnethet er viktig, er man ikke egnet skal man heller ikke ha stillingen».

5.4.3 Offentlig sektor: 03

«Den formelle kunnskapen er nødvendig, for den krever en viss type kunnskap for å kunne få utført den jobben du skal. Og så kommer andre ting på toppen av det. Du må ikke bare ha en formell kompetanse, du må også kunne anvende den».

5.4.4 Offentlig sektor: 04

«Den formelle biten er helt avgjørende, du kommer jo ikke i betraktning hvis du ikke har den. Det er klart at andre former for kompetanse kan telle positivt hvis man er usikker på hvem man skal velge».

5.4.5 Privat sektor: 01

«Formell kompetanse er ofte litt tilbake i tid for mange, så det vi vektlegger mest er erfaring. Det er totalbildet som avgjør».

5.4.6 Privat sektor: 02

«Det varierer, visse stillinger er utdanning viktig, mens andre stillinger er heller personen det viktigste. Igjen, det er en helhetsvurdering. Personen er det viktigste, men må også ha riktig utdanning. Ikke alle stillinger har absolutte krav til utdanning, i de tilfellene går vi ut i fra arbeidserfaring, personlighet og holdninger».

5.4.7 Privat sektor: 03

«I noen tilfeller må de ha den formelle kompetansen for å kunne ha stillingen, i andre tilfeller vurderer vi kanskje personer som har fagbrev ovenfor de som ikke har noe utdanning. De er selvfølgelig litt dyrere i lønn, men vi ønsker jo en god fagkompetanse».

5.4.8 Privat sektor: 04

«Dersom du har rett innstilling, kan det meste læres. Her vil jeg si den uformelle kompetansen er viktigst. Det gjelder selvsagt på medarbeider nivå. På ledernivå er vi nødt til å vektlegge formell kompetanse, men her kan du også jobbe deg oppover selv om du ikke har lederutdanning. Vi har ganske mye lederprogram, og intern opplæring, så man har gode muligheter til å utvikle seg hos oss. Dersom du har vært ansatt i 100% stilling i mer enn fem år, tilbyr vi at de ansatte får ta fagbrev. Det er viktig å få opp yrkesstoltheten».

5.4.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor

I forhold til vektleggingen av formell kompetanse versus uformell kompetanse, viser min undersøkelse at offentlig sektor er mer opptatt av formell utdanning enn det privat sektor er. Deltakerne fra offentlig sektor understreker at det formelle må være på plass for å komme i betraktning, og så kommer den uformelle delen på toppen av det. Særlig deltaker «Offentlig sektor: 02» hevder at også det uformelle må være på plass, uten de rette personlige egenskapene vil man aldri bli ansatt. Deltaker «Offentlig sektor:01» påpeker at den formelle kompetansen fungerer som en inngangsport, mens deltaker «Offentlig sektor:03» og deltaker «Offentlig sektor:04» legger til at den uformelle kompetansen med på å skille kandidater fra hverandre for å finne ut hvem som er best egnet for stillingen.

I privat sektor er så klart også formell kompetanse viktig, men min undersøkelse viser at det vektlegges ikke nødvendigvis som et «må-krav» som det gjør i offentlig sektor. Deltaker «Privat sektor: 04» belyser at det meste kan læres, det handler om å se potensialet hos vedkommende. Likevel ser deltakerne fra privat sektor ut til å enes om at kravet til kompetanse varierer fra stilling til stilling. På ledernivå er formell kompetanse mer sentralt enn på medarbeidernivå. Deltakerne fra privat sektor hevder det er totalbildet som avgjør, ikke en spesifikk form for kompetanse. Rogstad og Sterri (2018) avdekket i sin studie av det som oftest var uformell kompetanse som var utslagsgivende ved ansettelse. Min undersøkelse viser også at uformell kompetanse er avgjørende for hvem som tilsettes, men formell kompetanse har også en viktig rolle. Det er litt som «må» og «bør-krav», den som tilsettes har som regel begge deler dekket.

5.4.10 Kobling til teori

I følge Nordhaug (2002:31, 33) er virksomheter nødt til å tilpasse sine kapabiliteter til stadig skiftende omgivelser. Deres ytelser avhenger av virksomhetens relative kompetanse, sett ut i fra markedets synsvinkel. Hvem som selekteres avhenger av både av organisasjonens samlede kompetanse, hva har bedriften behov for, hvor kompetent er den aktuelle kandidaten til å løse de arbeidsoppgavene som stillingen krever, og hvor stor sannsynlighet det er for at vedkommende vil passe inn i den eksisterende arbeidskulturen. Egerdal (2017:308) hevder at arbeidsgiver og arbeidstaker står i et bytteforhold til hverandre. Arbeidsgiver ønsker å rekruttere kandidater som vil passe inn i arbeidsmiljøet og som kan identifisere seg med virksomhetens verdier, mens potensielle arbeidstakere er opptatt av å bli ansatt i en virksomhet de vil trives i og ha mulighet for personlig utvikling. Når det gjelder vektleggingen av formell kompetanse versus uformell kompetanse, er dette opp til hver enkelt bedrift, men slik som undersøkelsen

min viser, er ofte formell kompetanse en forutsetning for å bli vurdert. Egerdal (2017:310) argumenterer at det er sjelden at man som arbeidsgiver har anledning til å observere en kandidat over tid, derfor blir vektleggingen av det formelle, det som faktisk kan dokumenteres, avgjørende. Det er først i neste runde av rekrutteringsprosessen at det uformelle aspektet bli viktig. Dette er gjerne personlige egenskaper eller et kompetansepotensial som skiller en kandidat fra en annen. I tillegg er ofte score fra ulike tester med i den endelige beslutningen om hvem som tilsettes (dette skal jeg drøfte mer under forskningsspørsmål 6). Sum samarium er det enkeltindividet som besitter kompetanse (Nordhaug, 2002:32). Det dreier seg om ulike kompetanseelementer som til sammen gir et totalbilde. Kompetansen må være relevant og manifestet, det vil si at den blir brukt og ikke er skjult og ubenyttet. Nordhaug (2002:35) poengterer at kompetanse på mange måter er en usynlig ressurs som er nødvendig for å skape synlige og lønnsomme resultater.

5.5 Forskningsspørsmål 5: Utslagsgivende kriterier

Det femte forskningsspørsmålet lyder slik: *«Hvordan kartlegges arbeidssøkerne og hvilke kriterier ligger til grunn for intervju? Og hvilke kriterier er således utslagsgivende for ansettelse?»*

I forhold til intervjuguiden, er det spørsmål nummer 6 og 11 som er aktuelle. Spørsmål 6 ser slik ut: *Hvordan rangerer dere søkermassen, hvilke kriterier vektlegges for å bli valgt ut til intervju? Og spørsmål 11 ser slik ut: Hvilke kriterier vektlegger dere ved seleksjon, hva er avgjørende for ansettelse?* Jeg vil først redegjøre for svarene deltakerne har gitt, og så trekke koblinger til rekruttering og seleksjonsprosessen.

5.5.1 Offentlig sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 6

«Først begynner man behovsvurdering, hva trenger vi av kompetanse og hvor har vi behov for å styrkes? Det er ikke alltid slik at dersom en kompetanse slutter, skal man erstatte den med en ny tilsvarende kompetanse. Så starter vi på selve kvalifikasjonskravene. Det er kvalitetskravene vi vektlegger ved utvelgelse. Vi har må krav og bør krav. I 99% av tilfellene utlyser vi stillinger med minimum 3 års universitet/høyskole. Dersom dette «må-kravet» ikke møtes, elimineres søkeren direkte uten noe videre vurdering. Dersom vi setter erfaring innen for et gitt område i stillingsutlysningen, er søkeren nødt til å skrive noe om dette i søknaden, ellers elimineres vedkommende. Vi vektlegger kriteriene som står i stillingsutlysningen, og søkerne er nødt til å skrive noe om dette i CV/søknad for å bli med videre, ellers elimineres dem. Må krav må dekkes,

og bør krav bør dekkes for å komme videre. Vi legger alltid kandidater i to bunker, de som møter må kravene og de som ikke gjør det. Og så begynner vi å sile søkermassen ut i fra hvem som dekker bør kravene, og de som dekker mest er med videre i prosessen. Vi har en egen mal som alle stillingsutlysninger skal bygge på, utdanning, datakyndighet og fleksibilitet.

Svar til spørsmål nr. 11

«Kjemi. Inngangsporten er det som står i stillingsutlysningen, tilfredsstill du dette er måten du selger deg selv under intervju. Hvordan kjemi får man med den man intervjuer i forhold til ønske om å ha den personen ansatt hos meg eller ikke. Selvfølgelig ligger kompetansen og hvordan man svarer under intervjuet, men til syvende og sist er det personlig fremtreden og leveranser som avgjør hvem som får stillingen. Det er personlig kjemi i forhold til den lederen som intervjuer som gjelder».

5.5.2 Offentlig sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 6

«Det er kvalifikasjonskrav, i annonsen skriver vi gjerne litt om hva vi er på jakt etter. Hva slags utdanning man må ha, hva slags erfaring vi er på jakt etter, og hvilke personlige egenskaper vi søker. Da er det jo det som fanger. Det er de personene som har det beste der som blir valgt ut til intervju. Og så bruker vi intervjuet til å finne ut hvem har den personlig egnethet eller de personlige egenskaper vi er på jakt etter. På noen stillinger har vi filtrering, det er på stillinger vi forventer å få mange søkere. Som oftest er søkermassen håndterbar, slik at vi kan printe ut og gå gjennom CV/søknadene. Da deler vi gjerne inn i tre bunker, disse vil vi ha på intervju, disse er vi litt usikre på, og disse er helt uaktuelle. Vi pleier å ha et sted mellom 4-6 intervjuer pr. stilling vi lyser ut, og vi bruker ca. 1,5 time pr. intervju».

Svar til spørsmål nr. 11

«Best mulig match mellom kandidat og det som står i stillingsutlysningen. Kvalifikasjonskravene ligger til grunn for hvem vi vurderer som best kvalifisert. Dersom det er noen som har relativt lik kompetanse, utdanning og erfaring, da ser vi på personlig egnethet. Vi har som mål å rekruttere folk med minoritetsbakgrunn, nedsatt funksjonsevne, har hull i CV osv. Vi har som mål å tilsette 5% av hver av disse gruppene. Vi ser også på om noen har noe ekstra å tilføye det teamet man skal inn i, erfaring eller interesse».

5.5.3 Offentlig sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 6

«Vi er veldig nøye med at det vi setter i en utlysning, også er grunnlaget for hva vi ser etter. Og så ser vi på må og bør krav. Vi er opptatt at det som står i en utlysning, til slutt samsvarer med det som står i en protokoll».

Svar til spørsmål nr. 11

«Helhetlig vurdering. Både på kunnskaper, erfaringer og personlig egnethet».

5.5.4 Offentlig sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 6

«Generelt er det regulert av hovedtariffavtalen, men vi ser på utdanning, erfaring og personlig egnethet. Noe som går igjen når det gjelder kravspesifikasjon, er kanskje i overkant høye krav til formell utdanning. Alle må ha et fagbrev eller høyere, det er vanskelig å få en stilling uten minimum et fagbrev. Vi har «må» og «bør krav» i stillingsannonsen, men vi kunne kanskje vært flinkere til å tydeliggjøre dette, det kommer litt uklart frem, de går litt i og om hverandre. Alle som føler seg forbigått kan klage til sivilombudsmannen, men vi har ganske transparente prosesser og skal dokumentere for hva vi gjør, og for hvordan vi har vektlagt».

Svar til spørsmål nr. 11

«Man sammenligner utdanning og erfaring, og inntrykket fra intervju og referanse. Det går også på personkjemi i høy grad, men dersom personen som intervjuer er et ugreit menneske, vil jo kjemi lagt til grunn bli et feil vurderingsgrunnlag, for da er det jo ikke kandidaten det er noe galt med, men i stedet den som intervjuer. Det er nærmeste overordnede som tilsetter, men dersom tillitsvalgt ikke er enig, kan det klages inn til et ankeorgan, men i all hovedsak blir de enige om hvem man skal ansette».

5.5.5 Privat sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 6

«Først og fremst er det jo det faglige vi ser etter. Også ser vi også litt på hvor folk kommer i fra, om de har tilknytning til sted. Og så må vi se litt på sammensetningen i den avdelingen personen eventuelt skal inn i. Vi ser både på kjønn og alder. Og så har vi alltid en joker med, at vi har lest en søknad vi synes var god og som gjør at vi vil treffe vedkommende».

Svar til spørsmål nr. 11

«Først og fremst at det faglige er på plass. Får tiltro til at de kommer til å klare jobben. Potensiale til videre utvikling og vekst. Både at de tilfører oss noe, og at de har evner til å tilegne seg kunnskap. Selvfølgelig er det en personkjemi mellom leder og den man skal ansette. Vi ser også etter en viss type robusthet, at personen takler gode og dårlige tider. Og så har vi dette med vilje og evne til å fornye seg».

5.5.6 Privat sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 6

«Vi rangerer ut i fra de kompetansene vi har satt som viktigst. Vi har definert noen potensielle kompetanser som søkeren må ha. Evner er også viktig. Evnetester er derfor viktig når vi velger ut. Etter at de kvalifiserte søkerne har gjennomført en evne-test, velger vi ut hvilke kandidater vi vil ha på intervju. Vanligvis har vi også et 2. gangs intervju. Søknadstekst er kjempeviktig, det er mye som kommer frem som ikke kommer frem på CV. Det er i søknadsteksten vi gjerne får frem holdninger og motivasjon for å søke stillingen».

Svar til spørsmål nr. 11

«Det er en helthetsvurdering. Vi vektlegger kompetanse. Vi har kompetansebaserte intervju, og fokuserer på yrkesrelatert atferd som kan føre til resultat og måloppnåelse. Vi bruker en kompetansemodell der vi velger ut 6 potensielle kompetanser som er viktig i stillingen. Når man rekrutterer har man ofte lyst på «alt», men vi tvinger oss selv til å velge ut 6 kompetanser som er de aller viktigste. Da har vi fokus på disse seks kompetansene gjennom hele rekrutteringsløpet. Vi bruker også personlighetstester, og da får man rapporter på hvordan personen svarer og ser dette opp i mot de kompetansene vi har valgt ut. Når vi intervjuer har vi fokus på spørsmål som avdekker de kompetansene. Vi kan også ha andre tester, som evne-test og case-oppgaver. Alt dette legger vi et skjema, i en vurderings mal. Vi scorer hver kandidat på hver kompetanse, og så tar vi en vurdering på slutten om hvem som har scoret best. Det er som sagt en helthetsvurdering av de evalueringsmetodene vi har brukt».

5.5.7 Privat sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 6

«Ut i fra utdanning og praksis. Er det en lederstilling er det jo en fordel med ledererfaring fra før. Det kommer litt an på stillingen, noen stillinger krever formell kompetanse, mens i andre stillinger er ikke det avgjørende. Vi vektlegger gjerne erfaring i de tilfellene der formell utdanning ikke er påkrevd».

Svar til spørsmål nr. 11

«Ut i fra de som har vært på intervju, så går det på det inntrykket vi får. Både magesfølelsen og det vi ser. Formelle kvalifikasjoner, selvfølgelig, men ikke hvis det er til stillinger som ikke krever det. Vi vektlegger jo også erfaring, og ikke minst referansesjekk. Vi er opptatt av å finne ut mest mulig om den aktuelle personen under intervjuet, det er mye bedre å bruke tid på det da enn tid på å rydde opp i etterkant av eventuelle feilansettelser. For det tar tid og er veldig dyrt».

5.5.8 Privat sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 6

«Det er kvalifikasjoner, men det varierer litt fra stilling til stilling. Når det er interne søkere skal alle ha en samtale, da kjenner vi jo dem fra før og vet hvordan kvalifikasjonene er, hvilken arbeidserfaring og personlighet de har. Når vi er ute eksternt, er vi hovedsakelig på jakt etter de verdiene som vi har. Vi kan lære opp de fleste, men verdisettet kan ikke læres. Vi er ute etter å finne folk som er litt like oss selv, som liker å jobbe i team og gjøre hverandre gode. Vi ønsker jo folk med fagbrev og erfaring fra bransjen, men det er ikke et absolutt krav i alle stillinger. Vi kjører også en rekrutteringsdag, og da er det ikke så farlig med den CV, vi tilbyr «speed-dates» hvor kandidaten får mulighet til å vise seg frem. Det er viktig for oss at de snakker godt norsk, så det er et krav vi har. Vi ser etter et glimt i øyet og utadvendthet».

Svar til spørsmål nr. 11

«Vi har noe som heter stilling- og kravanalyse som vi gjør på forhånd. Da analyserer vi hva teamet trenger på den avdelingen. Så hva vi vektlegger ved seleksjon varierer fra stilling til stilling, og fra avdeling til avdeling. I forhold til arbeidsmiljøloven, så lyser vi generelt ikke ut stillinger med høy stillingsprosent eksternt, fordi de ansatte har fortrinnsrett på slike stillinger. De fleste av stillingene som vi lyser ut er derfor deltidsstillinger. Dette gjelder først og fremst på medarbeider nivå. Vi forsøker også å rekruttere ledere internt, men det hendes at disse stillingene blir lyst ut eksternt dersom vi ikke finner rett kandidat internt».

5.5.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor

Deltaker «Offentlig sektor: 01» hevder at de starter med en behovsvurdering, det samme gjør deltaker «Privat sektor: 04». Behovsanalysen kartlegger hva man har behov for, og hvilken kompetanse som trengs for å styrke virksomheten. Slik deltaker «Offentlig sektor: 01 og 02» påpeker, så er det ikke alltid slik at en kompetanse nødvendigvis skal erstatte en tilsvarende kompetanse. Det hender at behovet opphører, eller at man ser at behovet har endret seg til noe

nytt. Etter behovsvurderingen, påpeker deltaker «Offentlig sektor: 01» at de forsetter på kravspesifikasjonene. Det er nemlig kravspesifikasjonene som legger føringer på hvem som blir valgt ut til intervju. Deres virksomhet operer med både «må» og «bør-krav», og i det aller fleste tilfellene er det også et absolutt krav til minimum treårig høyskole/universitetsutdanning. Måten de rangerer en søkermasse er å legge kandidater i to bunker, de som oppfyller må – og bør-kravene og de som ikke gjør det. Således er det en vurdering av hvilke kandidater som tilfredsstillt kravene best som får bli med videre i prosessen. Deltaker «Offentlig sektor: 02» beskriver en tilnærmet lik utvelgelsesprosess i forkant av intervju. Deres virksomhet opererer med tre bunker, disse vil ha på intervju, disse er vi usikre på og disse kandidatene er uaktuelle.

Deltaker «Privat sektor: 02» peker på flere kriterier for utvelgelse til intervju. Deres virksomhet vektlegger også formell kompetanse, men de er i tillegg opptatt av å se hvilken tilknytning søkeren har til stedet. Sammensetningen av eksisterende ansatte er også en påvirkningsfaktor på hvem som bli valgt ut til intervju. Det er også åpne for å ta med en «joker», en person som har utmerket seg godt i søknadsteksten som de ønsker å bli bedre kjent med gjennom et intervju. Deltaker «Privat sektor: 02» hevder de er opptatt av formell kompetanse og hvilken score kandidaten gjør på ulike tester. Totalbildet derfra er med på å bestemme hvem som blir valgt ut til intervju. De er også opptatt av søknadstekst, de hevder det sier mye om holdninger og motivasjon for å søke stillingen. Undersøkelsen min viser at offentlig sektor har en strengere seleksjonsprosess enn det privat sektor har. Det er ofte absolutte krav, enten må gitte krav dekkes ellers elimineres søkeren uten videre tanke. I privat sektor er det en mer åpen holdning til søkermassen. Selv om deltakerne fra privat sektor også er opptatt av kompetanse, viser min undersøkelse at det er likevel rom for å bli vurdert selv om man ikke nødvendigvis oppfyller alle krav fra stillingsutlysningen. Her er også søknadsteksten langt viktigere, enn det den ser ut til å være i offentlig sektor. Deltaker «Offentlig sektor: 04» belyser at det nok er for strenge krav og for mye fokus på formell utdanning i det offentlige. Vedkommende er også ydmyk og sier offentlige virksomheter kunne blitt bedre på utforming av kravspesifikasjoner, da det ofte kommer frem litt utydelig i stillingsannonser.

Dersom vi derimot retter fokuset på hva som er avgjørende for å bli ansatt i en stilling, viser min undersøkelse at i tillegg til en totalvurdering er det ofte personlig kjemi som spiller inn. I følge deltaker «Offentlig sektor: 01» så dreier det seg om personlig kjemi mellom den lederen som intervjuer og den søkeren som blir intervjuet. Personlig fremtreden og personlig egnethet er avgjørende faktorer som ser ut til å gå igjen hos deltakerne fra begge sektorene. I tillegg hevder deltaker «Privat sektor: 03» at mye av avgjørelsen baserer seg på den magesfølelsen man

får etter møte med kandidaten. Med tanke på at det formell kompetanse ofte er inngangsporten til intervju, viser min undersøkelse at det er det uformelle som skiller kandidater i fra hverandre ved endelig seleksjon og beslutning om ansettelse.

5.5.10 Kobling til teori

Det fremkommer av Rogstad og Sterri (2018) sin studie at arbeidsgivere har stor tro på egen magefølelse og opplever stor frihet til å vektlegge personlig egnethet ved ansettelse. Dette samsvarer med mine funn, nemlig at magefølelse og personlig kjemi er utslagsgivende for hvem som tilsettes. Personlig fremtreden er også noe mine deltakere påpeker er viktig, noe Rogstad og Sterri også avdekket i sin studie. De hevder at evnen til å signalisere sosiale koder i intervjuet er avgjørende for hvorvidt man blir valgt eller ikke. I dag er det ikke lenger nok at arbeidssøkerens kompetanse fyller behovet til arbeidsgiver, man må som arbeidssøker også fremstå troverdig og belyse hvorfor man er rett kandidat for stillingen.

Intervju som seleksjonsmetode er mye omdiskutert i litteraturen, men et møte ansikt til ansikt gir kvalitativ informasjon som ofte supplerer med den kontrollbare informasjonen som oppnås gjennom andre metoder (Egerdal, 2017:313). Ulempen med intervju er at arbeidsgiver lar subjektive oppfatninger påvirke sjansene kandidaten har for å få jobben. Dette kan således føre til aldersdiskriminering. I de senere år har også internett og bakgrunnssjekk i sosiale medier fått betydelig oppmerksomhet (Iversen, 2015:85). Stadig flere arbeidsgivere googler kandidater, og basert på hva som kommer opp, tar en vurdering av hvilke søkere som er aktuelle for stillingen. Her er det fare for at kandidater kan bli diskriminert da informasjonen ikke er kvalitetssikret og ikke nødvendigvis gir et korrekt bilde av vedkommende. Personen får heller ikke mulighet til å rette opp i eventuelle feiltolkninger. Slik bakgrunnssjekk kan også føre til at stereotypiske holdninger ekskluderer mennesker på bakgrunn av et diskrimineringsgrunnlag, eksempelvis alder eller et ikke etnisk norsk navn. Som tidligere påpekt, så innrømmet deltaker «Privat sektor: 03» sa at de tok uformelle referansesjekker uten at kandidatene var klar over dette. Dette står i motsetning til satsingsprosjektet deltaker «Offentlig sektor: 04» viser til, nemlig at de satser på anonyme søknadsprosesser. Dette for nettopp å hindre at noen blir utsatt for diskriminering. Da vil ikke arbeidsgiver få vite noe om kandidaten som går på de ulike diskrimineringsgrunnlagene, alt vil holdes skjult slik at alle søkere får lik sjanse til å bli selektert.

For å koble dette forskningsspørsmålet til relevant litteratur, er det i følge Iversen (2015:12) vanlig å starte en rekrutteringsprosess med en behovsanalyse. En kravspesifikasjon skal i følge Egerdal (2017:290) forklare hvilken kompetanse, ferdigheter og egenskaper som er nødvendig

for å utføre arbeidsoppgavene og som må til for å skape de resultatene som forventes av stillingen. Iversen (2015:12) argumenterer at sannsynligheten for feilansettelser er stor dersom ikke slike spørsmål blir avklart på forhånd. Min undersøkelse viser at kravspesifikasjoner er førende for både offentlig og privat sektor, de krav som settes i annonsen er styrende for hvem som velges ut til intervju. Som undersøkelsen viser, er det ofte et totalinntrykk av kandidaten som avgjør om personen får jobben. Det er ofte personlige egenskaper, personlig fremtreden og verdier og holdninger som er utslagsgivende for ansettelse, når formell kompetanse er nokså lik. Dette funnet kan også støtte seg til Rogstad og Sterri (2018) sitt funn om at personer som har de idealene virksomheten er på jakt etter, har større sannsynlighet for å bli ansatt i stillingen.

5.6 Forskningsspørsmål 6: Vurderingsmetoder

Oppgavens siste forskningsspørsmål lyder slik: «*Hvilke vurderingsmetoder benyttes i ansettelsesprosessen, og hvordan vektlegges disse?*»

I forhold til intervjuguiden, er det spørsmål nummer 8 og 9 som er aktuelle. Spørsmål 8 ser slik ut: *Hvilken bakgrunnssjekk gjør dere av potensielle arbeidstakere?* Og spørsmål 9 ser slik ut: *Benyttes evne- og personlighetstester som en del av deres rekrutteringsprosess? I så fall; hvordan brukes disse/hva vektlegges fra testene?* Jeg vil først redegjøre for svarene deltakerne har gitt, og så trekke koblinger til litteratur om vurderingsmetoder.

5.6.1 Offentlig sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 8

«Referansesjekk i etterkant av intervjuet. Da har vi gjerne noen hull i forhold til hva vi har opplevd i intervjuet som vi ønsker å kryssjekke med referanser, se om de kandidaten sier stemmer i forhold til opplevelsen fra tidligere arbeidsgiver. Vi foretar alltid referansesjekk av minimum én».

Svar til spørsmål nr. 9

«Sjeldent, men vi har gjort det ut i fra behovsanalysen. Vi har noen som er sertifisert på slik kartlegging».

5.6.2 Offentlig sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 8

«Vi gjør alltid referansesjekk i etterkant av intervju på de kandidatene vi vurderer som aktuelle for stillingen. Dette for at kandidaten skal ha tid til å varsle sine referanser om at vi kan komme

til å ta kontakt. Og så tar vi også av og til en bakgrunnssjekk av vitnemål i de tilfellene vi har behov for å sjekke kvaliteten i utdannelsen».

Svar til spørsmål nr. 9

«Ja, det gjør vi. Vi bruker som oftest personlighetstester, det er en skjønnsvurdering fra stilling til stilling. Vi bruker test i ca. 50% av ansettelsene våre, og da er det primært personlighetstester, men vi har også autorisasjon på evnetester. Vi har også stressmestringstester, for å teste kandidatens evne til å «multitasking». Vi bruker flere verktøy som vi setter sammen for å kunne ha et godt belegg for å si om kandidaten er kvalifisert eller ikke, eller om kandidaten har de egenskapene vi er på jakt etter. Jeg vil si at vi også bruker i økende grad bruker både case og test i intervjuet».

5.6.3 Offentlig sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 8

«Vi kjører alltid referansesjekk i etterkant av intervju. Det hender også at vi sveiper over Facebook på noen av interesse for å danne oss et bilde. Det avhenger litt av hvilken type stilling det er, men vi kaller inn ca 5-6 stk til første intervjurunde pr. stilling».

Svar til spørsmål nr. 9

«Av og til, men ikke som en fast kriterie til hver stilling, nei. Brukes gjerne for å avdekke noen av de usikkerhetsfaktorene vi sitter med. Vi tar dette med inn i helhetsvurderingen, men det er ikke avgjørende med slik test. Vi bruker mest personlighetstester, men også case».

5.6.4 Offentlig sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 8

«Det er referansesjekk. Vi tar alltid referansesjekk i etterkant av intervju. Dersom det er forskjeller på måten en kandidat opptrer i intervju og hva som kommer frem på referansesjekk, kan det være aktuelt med et andregangs intervju for å få avklart dette».

Svar til spørsmål nr. 9

«Det varierer litt, minst en enhet bruker det systematisk, men det er ikke noe systematikk jevnt over. Det brukes noen ganger ifm. nøkkelstillinger på ledernivå og nøkkelstillinger utenom».

5.6.5 Privat sektor: 01

Svar til spørsmål nr. 8

«Det varierer. Vi har inngått et samarbeid med et firma som profesjonelt gjør det, det gjør vi gjerne på høyere stillinger. Da er det bakgrunnsjekk av skolepapirer og økonomiske sjekk (dersom det er betroede stillinger hvor man har anledning til å forvalte store summer penger, men det er etter avtale med vedkommende). Vi sjekker spesielt skolepapirer, for det har det vært en del fusk. Og så gjør vi referansesjekk i etterkant av intervju».

Svar til spørsmål nr. 9

«Ja, i noen tilfeller gjør vi det. Det avhenger litt av stillingen, men ofte bruker vi personlighetstest i forbindelse med 2.gangs intervju. Evnetestene brukes helst opp i mot lederstillinger eller økonomiske stillinger».

5.6.6 Privat sektor: 02

Svar til spørsmål nr. 8

«Vi sjekker referanser i etterkant av intervju. Og så sjekker vi vitnemål, eventuelt sertifikater dersom det er nødvendig».

Svar til spørsmål nr. 9

«Evne-tester er kjempeviktig. Når vi rekrutterer bruker vi alltid de mest valide metodene først. Forskning viser at evnetester er mest valid, og kan predikere prestasjon. Andre egenskaper som erfaring, utdanning og holdninger er også kjempeviktig».

5.6.7 Privat sektor: 03

Svar til spørsmål nr. 8

«Vi googler alltid og sjekker Facebook. Hvis kandidatene går videre er det alltid referansesjekk i etterkant av intervju. Da ber vi som regel om referanser fra nåværende og den forrige arbeidsgiveren vedkommende har hatt. Dersom vi f.eks ser at vi har felles bekjente via Facebook, hender det at vi tar en uformell telefon til vedkommende uten at søkeren har satt opp den personen som referanse. Da spør vi: vet du noe om denne kandidaten? Det er jo viktig for oss å vite så mye vi kan om de aktuelle kandidatene».

Svar til spørsmål nr. 9

«Nei, det har vi ikke».

5.6.8 Privat sektor: 04

Svar til spørsmål nr. 8

«Vi ringer alltid to referanser i etterkant av intervju. Er det lederstillinger er det gjerne også personlighetstest i forkant av intervju nummer 2».

Svar til spørsmål nr. 9

«På ledernivå bruker vi personlighetstest, men vi bruker ikke dette slavisk. Den gir noen indikasjoner som vi pleier å stille litt spørsmål i forhold til under andregangsintervjuet. Når vi har rekrutteringsdag kjører vi som sagt «speed dating», og de som er videre får delta på et gruppeintervju hvor vi gir dem caseoppgaver. De som utmerker seg her blir plukket ut til et personlig intervju».

5.6.9 Sammenligning av offentlig og privat sektor

Undersøkelsen min viser at samtlige deltakere fra både offentlig og privat sektor benytter seg av referansesjekk i etterkant av intervju. Deltaker «Offentlig sektor: 01» påpeker at referansesjekk gir dem som arbeidsgiver mulighet til å følge opp at det som kandidaten sier faktisk stemmer i forhold til opplevelsen av tidligere arbeidsgivere. Å kryssjekke informasjon med referanser åpner også opp for muligheten til å få ekstra informasjon hvilket kan være nyttig med tanke på den endelige vurderingen. Deltakerne «Offentlig sektor: 03» og «Privat sektor: 04» hevder de i forkant av intervju også søker opp kandidatene i sosiale medier. Hva som dukker opp der kan ha innvirkning på hvem som blir selektert videre i prosessen. Undersøkelsen min viser også at deltaker «Offentlig sektor: 02» og deltakerne «Privat sektor: 01 og 02» tar en bakgrunnssjekk av vitnemål og andre relevante attester. Deltaker «Privat sektor: 01» benytter seg i tillegg av en ekstern profesjonell part som driver med innhenting og verifisering av slik informasjon, dette for å unngå fusk fra kandidater og kostbare feilansettelser for virksomheten.

Vedrørende bruk av evne- og personlighetstester så har deltakerne fra min undersøkelse litt ulik praksis omkring dette. Deltaker «Privat sektor: 03» fastslår at de ikke bruker det, mens resten av deltakerne hevder de benytter seg av tester men i varierende grad. Deltaker «Offentlig sektor: 02» hevder de bruker det i omkring femti prosent av ansettelsene sine. De bruker primært sett personlighetstester men har også autorisasjon til å utføre evne-tester. Deltaker «Privat sektor: 03» poengterer at evne-tester er kjempeviktig, og støtter seg til forskning som hevder at evne-tester er en av de mest treffsikre metodene innen rekruttering. Deltaker «Offentlig sektor: 02» tilfører også en annen type test i samtalen, nemlig stressmestringstester. De bruker det aktivt for å kunne predikere hvordan aktuelle kandidater takler stress og «multitasking». Videre

argumenterer deltaker «Offentlig sektor: 02» at fordelene med å bruke flere verktøy er at man oppnår et bredere informasjonsgrunnlag og ta beslutning ut i fra. Deltaker «Offentlig sektor: 02 og 03» belyser også at de i økende grad benytter seg av caseoppgaver. Deltaker «Privat sektor: 04» fremhever at de bruker caseoppgaver i forbindelse med egne karrieredager. De har i tillegg noe som kalles «speed dating», hvilket innebærer at potensielle kandidater får mulighet til å vise seg frem og muligens bli kalt inn til intervju. Deltaker «Offentlig sektor 04» og deltakerne «Privat sektor: 01 og 04» oppsummerer fra sin side at det som oftest benyttes tester ved høyere stillinger, det være lederstillinger eller økonomiske stillinger hvor utfyllende dokumentasjon er nødvendig eller gunstig.

5.6.10 Kobling til teori

Referansesjekk er en utbredt metode for å sikre at opplysninger som fremkommer av aktuelle kandidater faktisk stemmer (Grimsø, 2004:181). Det gir innsikt i informasjon man normalt sett ikke får innhentet hos kandidaten. Som arbeidsgiver er det gunstig å få en dypere forståelse av hvordan kandidaten fungerer i praksis, både faglig og hvilke arbeidsmønstre vedkommende har. Det er i tillegg mulig å få et innblikk i personens samarbeidsevner og hvordan personen bidrar sosialt på arbeidsplassen. Tidligere ytelse er en god indikator på fremtidig ytelse, det er derfor interessant å kontakte de seneste arbeidsgiverne for en referansesamtale. Grimsø (2004:182) deler samme oppfatning som mitt utvalg, nemlig at referansekontroll er mest aktuell i etterkant av intervju når søkeren vurderes som aktuell for stillingen. Søkeren må gi tillatelse til referansesamtalene, men i praksis ser vi at enkelte virksomheter unnlater å gjøre det slik. I min undersøkelse kom det blant annet frem at deltaker «Privat sektor: 03» foretok seg uformelle referansesamtaler uten kandidatens samtykke. Dette er selvsagt av egen interesse for å finne mest mulig ut om kandidaten, men det kan diskuteres hvor etisk det er. Dette står i kontrast til deltaker «Offentlig sektor: 02» som var meget bevisst på søkerens rett til å bli varslet i forkant av referansesjekk, slik at kandidaten fikk mulighet til å gi beskjed til sine referanser om at de kommer til å ta kontakt. Dette gjenspeiler på mange måter skillet mellom offentlig og privat sektor. Offentlig sektor er som regel veldig opptatt av lov- og regelverk, det er en rekke bestemmelser og reguleringer de må forholde seg til. Privat sektor er også bevisst på lovverket men opplever i større grad frihet til å bestemme selv.

Skorstad (2008:117) påpeker at alle mennesker opptrer forskjellig og har ulike roller avhengig av hvilken situasjon eller kontekst de står ovenfor. Likevel er personligheten nokså konsistent, og det er nettopp personlige egenskaper personlighetstester forsøker å kartlegge. Testene har til hensikt å predikere hva en person vil gjøre i en gitt situasjon, forskning viser nemlig at det er

en sammenheng mellom visse faktorer og jobbprestasjon (Skorstad, 2008:123). Det er fem personlighetstrekk som har vist seg å beskrive personlighet på en dekkende måte. Denne femfaktorstrukturen er testet ut og benyttet i en rekke land og har holdt seg stabil over tid. De fleste tester baserer seg i dag på disse faktorene, eller tilsvarende trekk som er med på å beskrive personlighet. Noen tester er standardiserte andre er spesialiserte. Noen tar lang tid andre er raske å gjennomføre. Noen tester gjøres over nett, andre er fortsatt på papir. Grimsø (2004:226) peker på utfordringer ved tester ved at de ofte oversettes fra et annet språk uten at den nye versjonen blir tilpasset den gruppen testen skal anvendes på. I enkelte tilfeller er det også manglende sammenheng mellom det testen måler og den stillingen som skal besettes. Min undersøkelse viser at personlighetstester brukes i både offentlig og privat sektor, men mye avhenger av hvilken type stilling det er snakk om. Testene brukes ikke konsekvent av alle deltakerne i min studie. Den typiske fremgangsmåten er i stedet bruk av CV/søknad, intervju og referansesjekk.

Evnetester er en av de mest treffsikre metodene vi har innen seleksjon (Egerdal, 2017:318). Deltaker «Privat sektor: 02» hevder evnetester er kjempeviktig, og deltaker «Privat sektor: 01» påpeker at evnetester brukes helst opp i mot lederstillinger eller økonomiske stillinger. Dette samsvarer med Egerdal (2017:319, 320) sitt poeng, nemlig at treffsikkerheten til evnetester øker jo mer kompleks stillingen er. Dette er nok noe av årsaken til at deltaker «Privat sektor: 01» velger å bruke evnetester på mer krevende stillinger.

6. Avslutning og konklusjon

I dette kapitlet skal jeg oppsummere oppgavens viktigste funn, og gi en kort konklusjon på oppgavens problemformulering.

6.1 Oppsummering av oppgavens viktigste funn

Undersøkelsen min har pekt på både likheter og forskjeller mellom offentlig og privat sektor. En likhet er at deltakerne fra begge sektorene hevder at de har få eller ingen overordnede mål tilknyttet rekruttering. Deres rekrutteringspraksis springer ut i fra verdier og strategier for arbeidspolitikk, ikke spesifikke mål i forbindelse rekruttering og ansettelsesprosesser. Noe som også er likt hos utvalget mitt, er deres fokus på mangfold. Egerdal (2017:104, 108) trekker frem at satsing på et mangfoldig arbeidsmiljø kan bidra til å forhindre diskriminering. Flere sektorer har sett nytteverdien av mangfold og et inkluderende arbeidsliv, hvilket stemmer overens med funn fra min studie. Staten har denne satsingen nedfelt i tariffavtaler, Statens personalhåndbok og i diverse styringsdokumenter. Kommunenes interesseorganisasjon har satset på mangfold i en årrekke og har igangsatt ulike tiltak slik som anonyme jobbsøknader og kvotetilsettinger. I

privat sektor har arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner vært sentrale aktører for å fremme mangfold i arbeidslivet. Sett ut i fra Scotts (2008) normative pilar, er satsing på mangfold noe som anses å være en moralsk og sosial forpliktelse, en slags forventning om at virksomheter skal ta samfunnsansvar.

Det er viktig å påpeke at mangfold er ikke alltid enkelt, det kan også være avskrekkende for mange. Selv om jeg har valgt å begrense oppgaven til å gjelde diskriminering av alder, velger jeg likevel å gi noen eksempler på andre diskrimineringsgrunnlag da deltaker «Offentlig sektor: 02» hevder at de har som mål at minst 5% av alle tilsetninger de gjør, er rekruttering av mennesker som faller under de ulike diskrimineringsgrunnlagene. Å ansette personer med minoritetsbakgrunn kan for eksempel by på utfordringer tilknyttet arbeidsmiljø, da det kan være kulturelle forskjeller, holdninger og verdier som vil komme i konflikt med kulturen i det eksisterende arbeidsmiljøet. Det kan også være kostnader forbundet med opplæring og språkproblemer som gjør at satsing på mangfold i realiteten er mindre ønsket. En annen gruppe mennesker som kan bli utsatt for diskriminering, er personer med funksjonshemming. Det er kostnader forbundet med tilrettelegging av kontorlokaler osv., hvilket kan bidra til ekskludering av en slik søkergruppe. Satsing på mangfold høres flott ut, men det er ikke sikkert at det i realiteten forekommer like ofte. Til tross for at satsingen deltaker «Offentlig sektor: 02» viser til er ment for å forhindre diskriminering av en utsatt gruppe mennesker, kan man likevel diskutere om denne ordningen i seg selv er diskriminerende. Dersom en person er bedre kvalifisert, men ikke tilhører en gruppe som faller under de ulike diskrimineringsgrunnlagene, vil det at en person basert på kvoteordningen går foran være diskriminerende ut i fra kvalifikasjonsprinsippet i offentlig sektor. Seleksjonsprosessen er ofte skjult fra dem som søker stillingen, så hva at arbeidsgiver vektlegger ved ansettelse kan potensielt sett være en direkte årsak til diskriminering. Styringsretten er som nevnt tidligere, vektlagt ulikt i offentlig og privat sektor. Da privat sektor opplever å ha større frihet til rekrutteringsprosessen, samt ha mindre tilsyn av uavhengige parter, kan det åpne opp for diskriminering der tilsetninger skjer basert på subjektive inntrykk (såkalt trynefaktor).

Et annet viktig funn fra studien min, var deltakernes stereotypiske holdninger ovenfor gruppen «unge» og «eldre» arbeidstakere. Allerede i søknadsprosessen kan arbeidssøkere elimineres på bakgrunn av slike holdninger. Dette samsvarer også med funn fra tidligere forskning, og Rogstad og Sterri sin undersøkelse. Det er interessant å se hvordan deltaker «Offentlig sektor: 04» sier de vektlegger kort og lang erfaring, det er jo indirekte knyttet til alder. Eldre har ofte lang erfaring, mens unge har kort erfaring da de er i startfasen av sin karriere. Ved å vektlegge

for eksempel lang erfaring, vil det i realiteten bety at unge diskrimineres grunnet alder, selv om forklaringen ligger på mengde erfaring. Et annet eksempel på dette som ble avdekket i min studie, var holdningen om at unge var flinkere teknisk, hadde større kompetanse innen IT, og var mer åpne til endringer enn eldre. De eldre ble omtalt som lite omstillingsdyktige og svært skeptiske til ny teknologi, innovasjon og nyteknung. I dag stiller de fleste stillinger krav til digital kompetanse, og det er derfor rimelig å anta at dersom arbeidsgiver har slike holdninger ovenfor gruppen eldre, at de muligens blir valgt bort grunnet alder og utsatt for diskriminering. I motsatt tilfelle, kan unge elimineres i rekrutteringsprosessen og utsettes for diskriminering dersom det er stillinger som krever erfaring. Det kan for eksempel gjelde lederstillinger, en ung person kan være like kapabel til å utføre jobben, men gis ikke muligheten fordi det settes krav som ekskluderer unge som søkergruppe. Det kan også skyldes holdninger som «Deltaker privat sektor: 04» peker på, at eldre har en annen troverdighet og respekt enn det unge har grunnet alder.

Et annet funn som fremkommer i min studie, er at begrepet «personlig egnethet» tillater arbeidsgiver å vektlegge visse kriterier som potensielt kan utelukke enkelte grupper mennesker. Deltaker «Offentlig sektor: 01» sa følgende om personlig egnethet: «Det er et vidt begrep og vi kan legge inn hva vi vil i det. I forhold til rangeringen, dersom noen er uenige i vår vurdering, kan vi bruke personlig egnethet som metode og si at det har gjort utslaget her, og da kan ikke vi som arbeidsgiver tape i en tilsetningsrett». Et slikt utsalg vitner om en bevissthet om diskrimineringsforbudet, men det insinuerer også at det finnes et smutthull for å unngå å bli tatt for det. Egerdal (2017:329) understreker at forskning viser at rekrutteringsprosessen er en arena for diskriminering. Dette konkluderer også Seglem (2011), og Rogstad og Sterri (2018) med i sine undersøkelser.

Min studie avdekker også forskjeller mellom offentlig og privat sektor når det gjelder vektlegging av formell og uformell kompetanse. Offentlig sektor er mer opptatt av formell kompetanse enn det privat sektor er og har strengere kravspesifikasjoner i sine stillingsutlysninger enn det privat sektor har. Offentlig sektor har ofte «må» og «bør» krav, og søkere som ikke kvalifiserer til disse elimineres uten videre diskusjon. Deltakerne fra offentlig sektor ser ut til å vektlegge de samme vurderingskriteriene som Johansen (2017) trekker frem, nemlig utdanning, yrkeserfaring og personlige egnethet. I privat sektor er de mer åpne til å vektlegge søknadstekst fremfor CV, og deltaker «Privat sektor: 01» hevder blant annet at de tar med en «joker» som har utmerket seg godt i søknadsteksten som de ønsker å møte til intervju. Også deltaker «Offentlig sektor: 04» hevder at de ser etter totalpakken hos en søker, de ser etter

potensial og hevder at dersom ikke alt det formelle som er på plass, er det mye som kan læres. I likhet med Rogstad og Sterri (2018) viser også min studie at arbeidsgivere har stor tro på egen magefølelse ved ansettelse. Personlig kjemi mellom den som ansetter og den som søker jobb, er utslagsgivende for hvem som blir tilsatt.

I forhold til vurderingsformer, viser min studie at det er variert bruk av personlighetstester og evnetester hos utvalget mitt. Hvilke typer tester som blir benyttet avhenger av hvilken stilling det er snakk om, og hvilken investering virksomheten ønsker å gjøre i forhold til den totale kostnadsrammen for tilsetningsprosessen. Mitt utvalg hevdet at evnetester som oftest ble brukt i forbindelse med lederstillinger, eller sterkt betroede økonomiske stillinger. Dette samsvarer med Egerdal (2017:319, 320) som hevder det blir mest brukt i forbindelse med mer komplekse stillinger. Et vesentlig funn fra min studie er forskjellen mellom offentlig og privat sektor når det gjelder bakgrunnssjekk. Til tross for at samtlige deltakere hevder at de utfører referansesjekk i etterkant av intervju, viser min undersøkelse at det er store forskjeller i hvordan referanser innhentes. Deltaker «Privat sektor: 03» hevder at de av og til foretar seg uformelle referansesjekker uten at kandidaten vet om det eller samtykker til det. Dette er i motsetning til deltaker «Offentlig sektor: 02» som hevder at de alltid varsler kandidaten om at de vil foreta en referansesjekk. Dette gjør de i forkant, slik at arbeidssøkeren gis mulighet til å varsle sine referanser om at de kommer til å ta kontakt. Som jeg pekte på under punkt 5.6.10, så belyser dette skillet mellom offentlig og privat sektor. Offentlig sektor har rigide prosesser og er mer opptatt av lov- og regelverk, enn det deltakerne fra privat sektor har vist seg å være i min undersøkelse. Deltakerne fra privat sektor har vektlagt privat styringsrett og en større frihet til å bestemme selv i ansettelsesprosesser.

6.2 Kort konklusjon på oppgavens problemstilling

For å ta et raskt tilbakeblikk på oppgavens problemstilling, lød den slik: *Hvilke kriterier vektlegges ved ansettelse i offentlig og privat sektor, og hvilke likheter og forskjeller er det mellom sektorene?».*

Oppgaven har påvist at det finnes ulike kriterier som vektlegges ved ansettelse i offentlig og privat sektor. Offentlig sektor vektlegger i større grad enn privat sektor, formell kompetanse. Offentlig sektor har strengere krav i sine utlysninger, arbeidssøker må dekke både «må» og «bør-krav» for å bli med videre i prosessen ellers elimineres kandidaten. I privat sektor er det også vektlegging på det formelle, men det er større åpenhet og vektlegging av søknadstekst. I motsetning til offentlig sektor hvor CV fungerer som en inngangsport, kan en god søknadstekst

i privat sektor medføre at kandidaten blir kalt inn til intervju. Min studie viser også at personlig kjemi mellom den som tilsetter og den som tilsettes er avgjørende for hvem som får et ja og hvem som får et nei.

Begge sektorene er bevisste på forbudet mot diskriminering av arbeidssøkere, men stereotypiske holdninger kan være skjulte årsaker til at aldersdiskriminering forekommer i norsk arbeidsliv. Min oppgave har ingen belegg for å konkludere med at mine deltakere driver med diskriminering, hvilket samsvarer med antakelsen jeg hadde innledningsvis om at ingen i mitt utvalg kom til å vedkjenne seg slik praksis.

6.3 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har jeg undersøkt kriterier for ansettelse ut i fra arbeidsgivers ståsted. Som tidligere nevnt, hevder Skorstad (2008:234) at vi har et kriterieproblem. Det hadde vært interessant og undersøkt hvorvidt stillingskriterier samsvarer med de kriteriene som faktisk blir utslagsgivende ved tilsettelse. Man kunne ha forsket på om kriteriene samsvarte eller om det var sprik mellom det som lyses ut og det grunnlaget tilsetninger blir gjort på. Offentlig sektor har høyere krav til dokumentasjon, så det ville nok være lettere å få innsyn der enn hos private virksomheter, men det innebærer kanskje en litt omfattende prosess dersom man må søke stillingene selv for å ha rett til innsyn.

Et annet forslag er å se hva som går igjen i stillingsutlysninger hos både offentlig og privat sektor. Her kunne man ha utført en kvantitativ undersøkelse og undersøkt et stort materiale over tid fra for eksempel ledige stillinger publisert på nav.no og finn.no. Dette kan også ses i lys av det Skorstad (2008:234) hevder er et kriterieproblem. En slik undersøkelse kunne kanskje ha påvist krav som diskriminerer enkelte søkergrupper.

Et tredje forslag er å se på nyhetsartikler om unge og eldre som holdes utenfor arbeidslivet og sett dette oppi mot ledighetstall. Er det en sammenheng, eller er det tilfeldig?

Et fjerde forslag er å se om høyskoler og universiteter tilbyr utdanninger som arbeidslivet har bruk for? Satses det nok på praksisopphold, eller er erfaringsparadokset fortsatt en hindring for unge til å inntre arbeidsmarkedet?

Et femte forslag kunne vært å se på politiske vedtak om hvordan håndtere den kommende eldrebølgen, og sett dette oppi mot en holdningsundersøkelse hos arbeidsgivere. Har de politiske vedtakene noen effekt, er de blitt et satsingsområde innen norsk arbeidsliv?

6.4 Oppgavens begrensninger

I denne oppgaven begrenser mitt utvalg seg til å gjelde intervju av åtte virksomheter, et større prosjekt hadde naturligvis kunne ha intervjuet flere deltakere. Det hadde også vært mulig å intervju mennesker som faller inn under de ulike diskrimineringsgrunnlagene og undersøkt deres forståelse til hvorfor de ikke har fått seg jobb. I mitt prosjekt har jeg bevisst valgt å ikke gi en inngående beskrivelse av virksomhetene for anonymitetens skyld. Hensikten var aldri å sammenligne ut i fra kjernekompetanse, men dette er selvsagt noe som kunne ha blitt fulgt opp i et større prosjekt.

Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern (LOV-2005-06-17-62).

Hentet fra:

https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62/KAPITTEL_13#KAPITTEL_13

Becker, Gary S. (1993). *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with special reference to Education*. Chicago: The University of Chicago Press.

Berg, Nordstrand Laila. (2015). *Multifaglig ledelse– Hybridisering i sykehusledelse etter NPM-reformer* (Doktorgradsavhandling). Universitetet i Bergen: Bergen.

Hentet fra:

<http://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/11604/dr-thesis-2015-Laila-Nordstrand-Berg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Brinkmann, Svend og Tanggaard, Lene. (2015). *Kvalitative metoder. En grundbog. 2. utgave*. København: Hans Reitzels Forlag.

Bush, Tor. (2004). *Hva konstituerer grensen mellom privat og offentlig sektor?* Trondheim: TØH-serien 2004:6.

Christensen, Tom og Lægreid, Per. (2011). *The Ashgate Research Companion to New Public Management*. Farnham: Ashgate.

Christoffersen, Svein Aage. (2011). *Profesjonsetikk. Om etiske perspektiver i arbeidet med mennesker*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalen, Monica. (2013). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming. 2. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dalland, Olav. (2007). *Metode og oppgaveskriving for studenter. 4 utgave*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Egerdal, Åshild. (2017). *HR-boka*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gentikow, B. (2005). *Hvordan utforsker man medieerfaringer? Kvalitativ metode*. Kristiansand: IJ-forlaget.

Golafshani, N. (2003). "Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research". Toronto: *The Qualitative Report Volume 8 (4)*.

Goldin, Claudia. (2016). Human Capital. In *Handbook of Cliometrics*, ed. Claude Diebolt and Michael Hauptert, 55-86. Heidelberg, Germany: Springer Verlag.

Hentet fra:

https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/34309590/human_capital_handbook_of_cliometrics_0.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Grimsø, Rigmor. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Høy-Petersen, Linda. (2013). *Omdømmebygging på Facebook. Hennig-Olsen is som case*. (Mastergradsavhandling). Kristiansand: Universitetet i Agder.

Hentet fra:

<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/193588/Linda%20Høy-Petersen%20oppgave.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Høy-Petersen, Linda. (2017, 1.des). *Høna eller egget? Innleveringsoppgave ST-423*. Kristiansand: Universitetet i Agder.

Iversen, Ole I. (2015). *Rekrutterings- og intervjuetknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Bokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2013). Fremdeles en offentlig ledelsesetos? Subjektive drivkrefter blant ledere i privat og offentlig sektor. I: Rønning, Brocks-Haukedal, I. Glasø og S.B Matthiesen (red), *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 3. utgave*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne og Christoffersen, Line. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. 5. utgave*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johansen, Jens Kristian (2017, 24. april). Må vi følge et kvalifikasjonsprinsipp ved ansettelse?

Hentet fra:

<http://ledernett.no/må-vi-følge-et-kvalifikasjonsprinsipp-ved-ansettelse>

Knudsen, Harald og Flåten, Bjørn-Tore. (2015). *Strategisk ledelse*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Kronen, Christian. (2015, 14. aug). Alt ordner seg ikke for greie gutter. *Bergens Tidende*.

Hentet fra:

<http://www.bt.no/meninger/debatt/Alt-ordner-seg-ikke-for-greie-gutter-3416909.html>

Kuvaas, Bård og Dysvik, Anders. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM. 2. utgave*. Bergen: Bokforlaget.

Lane, Jan-Erik. (2000). *New Public Management*. London: Routledge.

Maggetti, Martino, Gilardi, Fabrizio og Radaelli, Claudio M. (2013). *Designing Research in the Social Sciences*. Los Angeles: Sage.

Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas. (2014). *Strategisk HRM 1. Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Netcoh, Steven. (2016, 19.jan). The strengths and Limitations of Human Capital Theory in Educational Research and Policymaking. (Blogginlegg). Posted in Research Directions.

Hentet fra:

<http://blog.uvm.edu/cessphd/2016/01/19/the-strengths-and-limitations-of-human-capital-theory-in-educational-research-and-policymaking/>

Nordhaug, Odd. (2002). *Strategisk personalledelse. Utvalgte emner. 2.utgave*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Nordhaug, Odd. (2004). *Strategisk kompetanseledelse. Teori og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Regjeringen, (2017, 6.mars). *Spørsmål og svar om pensjonsreformen*.

Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/pensjon-trygd-og-sosiale-tjenester/pensjonsreform/sporsmal-og-svar/id86829/#02>

Pettersen, Ringstad, Vegar. (2008). *Forbudet mot diskriminering ved ansettelse*. (Mastergradsavhandling). Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Hentet fra:

<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1516/thesis.pdf?sequence=>

Ringdal, Kristin. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode. 4.utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rogstad, Jon og Sterri, Braanen Erika. (2018). *Passe inn og passe til. Arbeidsgivers vurdering av jobbsøkere. Tidsskrift for samfunnsforskning 01/2018 (Volum 59), 41-65*.

Hentet fra:

https://www.idunn.no/tfs/2018/01/passe_inn_og_passe_til

Ryen, Anne. (2002). *Det kvalitative intervjuet. Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.

Seglem, Holmen, Tone Lise. (2011). *Aldersdiskriminering i ansettelsesfasen*. (Mastergradsavhandling). Oslo: Universitetet i Oslo.

Hentet fra:

<https://core.ac.uk/display/30850437?recSetID=200a3d957188175780657178e98de463::5bb7334b3d4b41.41703748>

Scott, W. Richard. (2008). *Institutions and organizations. Ideas and interests. Third edition*. Los Angeles: Sage Publications, Inc.

Skorstad, Espen. (2008). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Strøm, Marte, Simson, Kristine Von, Østbakken, Kjersti Misje. (2018). *Midlertidige ansettelses og grupper med svak til- knytning til arbeidslivet*. (Rapport 2:2018).

Hentet fra:

https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2484817/Rapport_2-18_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Solberg, Erna. (2018, 4. april). *Behov for en inkluderingsdugnad*.

Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/behov-for-en-inkluderingsdugnad/id2598390/>

Volle, Elisabeth. (2014). *Aldersgrenser og aldersdiskriminering – særlig om bedriftsinterne aldersgrenser*. (Mastergradsavhandling). Oslo: Universitetet i Oslo.

Hentet fra:

https://core.ac.uk/display/30901367?source=3&algorithmId=14&similarToDoc=30850437&similarToDocKey=CORE&recSetID=a5974a0c-d1a8-4745-869e-f39110f3eda0&position=2&recommendation_type=same_repo&otherRecs=30814407,30901367,43616688,30902174,30841487

Østbye, H., K. Helland, K. Knapskog og T. Hillesund (1997). *Metodebok for mediefag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1: Informasjonsskriv



FORESPØRSEL OM INTERVJU

Mitt navn er Linda Høy-Petersen, og jeg er masterstudent ved Universitetet i Agder og skriver for tiden en avsluttende masteroppgave innen rekruttering. Min veileder er førsteamanuensis Laila Nordstrand Berg, UiA/Høgskulen på Vestlandet. Hensikten med oppgaven er å undersøke hvilke kriterier som vektlegges ved ansettelse. Jeg ønsker å sammenligne offentlige og private organisasjoner, og i den anledning lurer jeg på om dere kan være behjelpelige med å stille til et kort intervju på ca. 30-45 min i løpet av de to neste ukene. Jeg søker en person som har ansvar for, eller kan svare på spørsmål vedrørende rekrutteringspraksis og håper jeg har kommet til riktig person (dersom ikke, ber jeg om tips om hvem jeg kan henvende meg til).

Alle deltakere i studien og deres arbeidssted holdes anonyme. Det er frivillig å delta, og deltakerne kan når som helst trekke sitt samtykke. Om du tillater det, vil jeg gjerne bruke båndopptak for å kvalitetssikre dataene jeg henter ut fra intervjuene. Dette for å unngå misforståelser av samtalen, og for å sikre bedre flyt under intervjuet. Prosjektet meldes til Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata. All informasjon tilknyttet intervjuet oppbevares utilgjengelig for andre, og dataene anonymiseres etter innlevering. Masteravhandlinger blir publisert via UiAs bibliotek.

Jeg håper du har lyst og mulighet til å hjelpe med et kort intervju til min masteravhandling. Vennligst send et snarlig svar til min e-post, om du kan være behjelpelig med dette. Om svaret er ja, vennligst oppgi hvilket tidspunkt som passer for deg å stille til intervju.

Håper på positivt svar, jeg ser frem til å høre i fra deg!

Vennlig hilsen

Linda Høy-Petersen

Masterstudent, Statsvitenskap og ledelse

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring



Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet tilknyttet masteroppgaven som omhandler kriterier for ansettelser i offentlige og private organisasjoner.

Jeg er villig til å delta i prosjektet, forutsatt at dataene brukes til forskningsformål i anonymisert form.

Signatur	Dato
----------	------

Vedlegg 3: Intervjuguide

Introduksjon

Kort om prosjektet, info om anonymitet, informert samtykke (få skjemaet signert), mulighet for å trekke seg.

Kort om organisasjon og rutiner

1. Totalt sett, hvordan er alderssammensetningen blant deres ansatte?
2. Lyser dere ut stillinger, eller headhunter dere personal?
3. Hvor lang tid settes av til ansettelsesprosessen hos dere?
4. Er det samme person som lager stillingsutlysningen som er med på å avgjøre hvem som får stillingen?
5. Er tillitsvalgte med på intervjuprosess og utvelgelse?

Rekrutteringsprosessen

6. Hvordan rangerer dere søkermassen, hvilke kriterier vektlegges for å bli valgt ut til intervju?
7. Har alder noen innvirkning på hvilke kandidater dere ønsker ift. sammensetningen av ansatte?
8. Hvilken bakgrunnssjekk gjør dere av potensielle arbeidstakere?
9. Benyttes evne- og personlighetstester som en del av deres rekrutteringsprosess? I så fall; hvordan brukes disse/hva vektlegges fra testene?
10. Hva legger dere i begrepet «personlig egnethet»?
11. Hvilke kriterier vektlegger dere ved seleksjon, hva er avgjørende for ansettelse?
12. Hvordan vektlegger dere formell kompetanse versus uformell kompetanse?
13. Hva er fordelen og hva kan være utfordringen ved unge arbeidstakere?
14. Hva er fordelen og hva kan være utfordringen ved eldre arbeidstakere?

15. Hvilken rekrutteringsstrategi har dere ift. overordnede målsetninger, og hvordan påvirker styringsretten rekrutteringsprosessen?

Avrunding

16. Er det noe jeg har glemt å spørre om, eller er det noe annet du ønsker å tilføye?

17. Kan jeg bruke dataene fra dette prosjektet, dersom jeg fortsetter med forskning senere (anonymisert, selvsagt!)?

Takk for at du stilte til intervju!!