



## Behovsanalyse

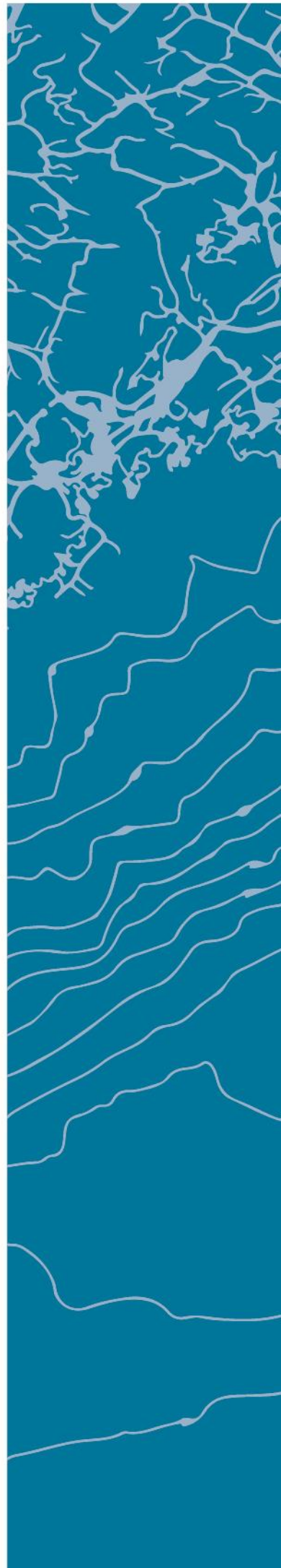
Hvilken betydning har behovsanalysen for virksomheter, og i hvor stor grad vektlegges den ved rekruttering?

LINDA LARSEN  
CAMILLA THOMASSEN  
OVE FLÅT

VEILEDER  
Tor Geir Kvinen

**Universitetet i Agder, 2018**

Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder



## Forord

Innleveringen av denne masteroppgaven er den siste store milepælen vi gjør i vårt Executive Master of Business Administration program, ved Universitet i Agder. Det er rart å levere fra seg noe man har arbeidet så mye og lenge med, men samtidig er det fint å sette en sluttstrek. Vi er tre voksne studenter, som gjennom 3-4 år har gjennomført EMBA programmet, og som sammen har arbeidet oss gjennom denne masteroppgaven. Oppgaven inngår som en obligatorisk del av masterstudiet og utgjør 30 studiepoeng.

Det har vært en svært lærerik prosess med en relevant tematikk for de funksjonene vi fyller til daglig. Det å arbeide seg gjennom det teoretiske grunnlaget og sette det opp mot en metodisk tilnærming til vår problemstilling, er spennende når vi har hatt seks flotte respondenter som har tatt imot oss med åpne armer og svart på alle spørsmålene våre. Det var ikke alltid slik at de svarte som vi hadde trodd på forhånd, men det er nettopp det som gjør problemstillingen utfordrende. Vi har klart å skape en spennende oppgave med å sette empirien sammen i en drøftelse mot teorien som munner ut i vår konklusjon.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder, Førsteamanuensis Tor Geir Kvinen ved Universitetet i Agder. Han har bidratt med stor faglig kunnskap og gode innspill underveis i prosessen, og med det klart å skape en trygghet for at denne prosessen var gjennomførbar.

Når vi tre helg etter helg og mange kvelder har vært samlet, så er det noen familier som sitter hjemme og lar oss holde på med dette. Tusen takk for tålmodigheten med noen, til tider, frustrerte studenter. Nå får dere noen ferdige studenter hjem!

Kristiansand, 10. desember 2018.

Linda Larsen

Camilla Thomassen

Ove Flåt

## Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven er å finne ut hvordan virksomheter i samfunnet vårt på best mulig måte kan sikre seg riktig person, med riktig fagkompetanse og sosiale egenskaper for en bestemt stilling.

Hvorfor er det sånn at det noen ganger lykkes å ansette riktig person, mens det andre ganger viser seg at det kan betraktes som en feilansettelse? Med bakgrunn i ovennevnte har vi følgende problemstillinger som utgangspunkt for denne oppgaven.

*Hvilken betydning har behovsanalysen for virksomheter, og i hvor stor grad vektlegges den ved rekrutteringer?*

En behovsanalyse kan defineres som en analyse av hva som skal føre frem til et konkret underlag for hva en stilling skal inneholde, og derved også hva som kreves av den kandidaten som skal besette stillingen.

For å finne ut av hvordan rekrutteringsprosessen, og spesielt behovsanalysen, gjennomføres i virksomheter har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming med seks konkrete respondenter. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer av rekrutteringspersonell i seks store og mellomstore virksomheter, og intervjuene ble utført ved hjelp av en intervjuguide. Respondentenes svar på våre spørsmål er blitt analysert og drøftet mot aktuell teori og deretter diskutert i vår konklusjon.

Konklusjonen er at alle respondentene gjennom sitt rekrutteringspersonell ønsker å gjennomføre en komplett behovsanalyse og benytte denne fullt ut. Det som skjer er at det ofte blir avvik fra en slik analyse på grunn av tidspress og manglende forankring av rekrutteringsstrategier. Virksomhetene hevder for eksempel at "ansettelser er posisjonering for fremtiden" (Respondent 1), "ansettelser er det viktigste vi gjør, feilansettelser koster dyrt" (Respondent 6). Samtidig har ikke virksomhetene en gjennomgående helhetlig rekrutteringsstrategi for å få rett person ansatt. Dette er et motstridende handlemønster. Respondentene mener videre at det er «kostbart» med en feilansettelse, men til tross for dette er det ingen som har satt seg grundig inn i hva en feilansettelse koster. Det kan synes som om man «glemmer» det litt og går videre.

## **Innhold**

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	3
<b>Figuroversikt</b> .....	6
<b>Tabelloversikt</b> .....	7
<b>1.0 Innledning</b> .....	8
<b>1.1 Bakgrunn</b> .....	8
<b>1.2 Problemstilling</b> .....	11
<b>1.3 Avgrensning</b> .....	14
<b>1.4 Oppbygning</b> .....	14
<b>2.0 Teoretisk rammeverk</b> .....	15
<b>2.1 Endringsledelse</b> .....	17
<b>2.2 Kompetanse</b> .....	18
<b>2.3 Tiltrekke seg kandidater</b> .....	20
<b>2.4.2 Seleksjonsmetoders validitet i rekruttering</b> .....	25
<b>2.5 Faser i rekrutteringsprosessen</b> .....	26
<b>2.6 Begrepet behovsanalyse</b> .....	33
<b>2.7 Ulike metoder for utarbeidelse av behovsanalyse</b> .....	37
<b>2.8 Kan behovsanalysen bidra til å forhindre feilansettelse?</b> .....	41
<b>2.9 Nytte – kostnadsanalyse</b> .....	42
<b>2.10 Oppsummering</b> .....	43
<b>3.0 Metode</b> .....	45
<b>3.1 Forskningen</b> .....	45
<b>3.2 Samfunnsvitenskapelig forskning</b> .....	46
<b>3.3 Forskningsprosessen</b> .....	47
<b>Bakgrunn</b> .....	47
<b>Intervjuguide</b> .....	48
<b>3.3.1 Forberedelse</b> .....	50
<b>3.3.2 Hvorfor har vi valgt en kvalitativ tilnærming</b> .....	51
<b>3.3.3 Datainnsamling</b> .....	52
<b>3.3.4 Gjennomføring av intervjuene</b> .....	53
<b>3.3.5 Intervjuguiden</b> .....	54
<b>3.4 Etiske hensyn</b> .....	55
<b>3.5 Validitet og Relabilitet</b> .....	56

<b>3.5.2 Reliabilitet</b> .....	56
<b>4.0 Analyse og drøfting</b> .....	57
<b>4.1 Rekruttering i virksomhetene</b> .....	57
<b>4.2 Om virksomhetens behovsanalyse</b> .....	62
<b>4.2.1 Kostnader ved feilansettelse/dårlig prosess</b> .....	64
<b>4.2.2 Forhindrer behovsanalysen feilansettelser?</b> .....	66
<b>4.3 Hindringer for å utføre behovsanalysen</b> .....	67
<b>4.4 Evaluering av virksomhetens behovsanalyse</b> .....	69
<b>5.0 Konklusjon</b> .....	71
<b>5.1 Rekruttering</b> .....	71
<b>5.2 Rekrutteringsrutiner</b> .....	71
<b>5.3 Kostnader ved feilansettelse</b> .....	72
<b>5.4 Behovsanalyse - feilansettelse</b> .....	72
<b>Referanseliste</b> .....	74
<b>Vedlegg 1</b> .....	76
<b>Vedlegg 2</b> .....	77

## Figuroversikt

<a href="https://www.finansforbundet.no/tillitsvervet/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/Proffice-PAMA.pdf">Figur 1. "Hva anslår du at en feilansettelse gjennomsnittlig koster bedriften i kroner?", 2011, av PAMA. (https://www.finansforbundet.no/tillitsvervet/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/Proffice-PAMA.pdf)</a> .....	9
<a href="#">Figur 2 Antall ansatte</a> .....	12
<a href="#">Figur 3 Antall ansettelse</a> .....	13
<a href="#">Figur 4 "The human resource system" (Bloisi, 2007, s. 17)</a> .....	16
<a href="https://milfordasset.com/insights/missing-xeros/accelerating-growth-in-technology-2017">Figur 5. "Accelerating Growth in Technology", 2017, av Milford. (https://milfordasset.com/insights/missing-xeros/accelerating-growth-in-technology-2017).</a>	18
<a href="#">Figur 6. Kompetanseanalyse (Mikkelsen og Laudal, 2016b, s. 249)</a> .....	20
<a href="#">Figur 7 "Oversikt over rekrutteringsprosessen" (Lai, 2013, s. 86)</a> .....	27
<a href="#">Figur 8 "Rekrutteringsprosessen" (Iversen, 2015, s. 11)</a> .....	28
<a href="#">Figur 9 "Vurderingscirkelen" (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 19)</a> .....	31
<a href="#">Figur 10 "Sammenhengene mellom jobanalysens fire områder" (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 52)</a> .....	35
<a href="#">Figur 11 "Use of methods" (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 37)</a> .....	45
<a href="#">Figur 12 "Quantitative and qualitative methods and techniques (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 107)</a> .....	47
<a href="#">Figur 13 "The wheel of research" (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 19)</a> .....	49
<a href="#">Figur 14 "From research topic to research problem" (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 31)</a> .....	50

## Tabelloversikt

<a href="#"><u>Tabell 1 Antall ansettelser i forhold til antall ansatte i prosent</u></a> .....	13
<a href="#"><u>Tabell 2 Antall ansatte som jobber med rekruttering</u></a> .....	14
<a href="#"><u>Tabell 3 Forskning på seleksjonsmetoder i rekruttering, 2017, av Sven Kinden Iversen.</u></a> <a href="https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/rekruttering/validitet-og-bruk-av-seleksjonsmetoder-i-rekruttering"><u>(https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/rekruttering/validitet-og-bruk-av-seleksjonsmetoder-i-rekruttering)</u></a> .....	26
<a href="#"><u>Tabell 4 "Oversikt over jobbanalysens komponenter" (Lai, 2013, s. 89)</u></a> .....	36
<a href="#"><u>Tabell 5 "En oversikt over de vanligste metodene i jobbanalysen" (Skorstad, 2015, s. 44 - 45)</u></a> .....	39
<a href="#"><u>Tabell 6 "Oversikt over metoder til jobbanalyse" (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 64 - 65)</u></a> .....	40

## 1.0 Innledning

Formålet med denne oppgaven er å opparbeide en økt innsikt og kjennskap til i hvor stor grad virksomheter benytter rutiner og standarder for rekruttering, samt om de benytter noen form for analyse av hvilket behov de har ved rekruttering. Hvilken nytte de har av en slik analyse, og om bruken eller mangel på bruk, har en sammenheng med hvor vellykket en ansettelse er.

Arbeidet med denne oppgaven har ført til en idealistisk målsetting om at vi vil tilegne oss kunnskap og kompetanse som vil bidra til at vi vil stå sterkere i vår daglige jobb. Dette fordi vi er gitt en mulighet til å sjekke ut hypoteser på et relevant fagområde. Vi har også en målsetting om at oppgaven kan være til nytte for bedrifter - og da særlig våre respondenter, ved å bidra med kunnskap og økt forståelse for hva som kan være viktig for en vellykket rekruttering.

### 1.1 Bakgrunn

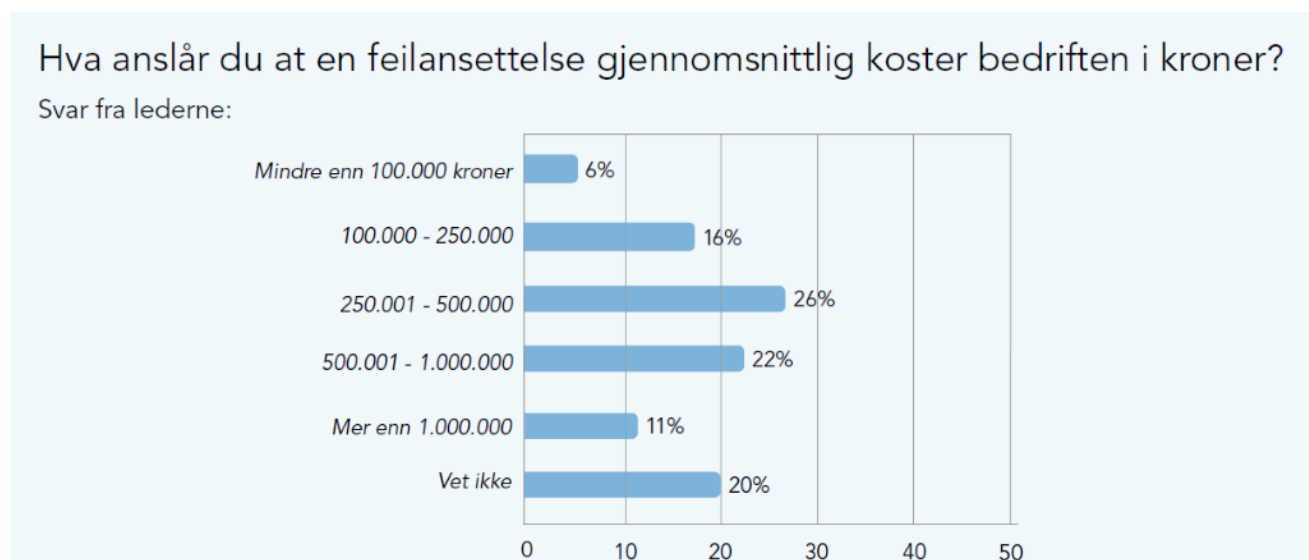
Gjennom de siste årene har vi alle tre, som arbeidsgivere og arbeidsgivers representanter, vært involvert i ulike rekrutteringsprosesser. Vi har sett at enkelte ansettelser er mer vellykket enn andre. Hvorfor er det sånn? Studietiden ved Universitetet i Agder har bidratt til at vi har fått større interesse for fagfeltet HRM og spesielt prosessen i forbindelse med rekruttering. Den kunnskap vi har opparbeidet oss gjennom arbeidet med denne oppgaven har i stor grad bidratt til egen utvikling og kompetanseheving. Vi ser nå konturene av hvorfor noen ansettelser er mer «vellykket» enn andre.

Det siteres jevnlig i ulik litteratur og media at feilansettelser koster bedrifter millionbeløp, og mange virksomheter har kjent på det som en dyrekjøpt erfaring.

Det blir slått fast at å ansette feil kandidat kan koste virksomheten dyrt på mange områder. Kommer man i en situasjon hvor man må gjennomføre en erstatningsrekruttering så bidrar det til ytterligere økte kostnader. Det estimeres at en feilansettelse vil koste i gjennomsnitt halvannen årslønn (Stabile, 2013, s. 281-283).



Det slås fast at ansettelses er noe av det viktigste en virksomhet gjør, og tilsvarende at feilansettelser er noe av det dyreste en virksomhet kan gjøre. Figuren under viser svarene på hva 992 norske ledere i denne undersøkelsen ville anslå at en feilansettelse kan koste. Spennet er nokså vidt fra 100.000 kroner til over en mill. kroner, men ca. halvparten mener tallet ligger mellom 250.000 – 1.000.000.kroner (Proffice Arbeidsmarkedsanalyse (PAMA), 2011).



Figur 1. "Hva anslår du at en feilansettelse gjennomsnittlig koster bedriften i kroner?", 2011, av PAMA. (<https://www.finansforbundet.no/tiltitsvervet/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/Proffice-PAMA.pdf>)

Vår påstand, basert på ovenstående er at virksomheter som skal rekruttere har mye å tjene på å utarbeide en god behovsanalyse. Det kan være av stor betydning at virksomheten har en grunnleggende forståelse av hva de faktisk har behov for, samt hvilken funksjon stillingen skal fylle.

Rekruttering er et eget fag, og det kan være en viss fare ved å bagatellisere at mange som sitter med rekruttering i virksomheter ikke er gode nok på oppgaven. Det at en arbeidsgiver ikke har kunnskap om hva stillingen faktisk går ut på - ikke har utarbeidet en behovsanalyse, kan være det norske arbeidsmarkedets største fallgrube (Dale, 2014, s. 24-25).

## **Begrepene**

Gjennom vår oppgave vil to sentrale begreper være gjennomgående. Det er behovsanalyse og feilansettelser. Vi velger å utdype begrepene her.

### ***Behovsanalyse;***

Behovsanalysen blir definert som en stillings- og kravanalyse for en prosess som leder fram til en skriftlig kravspesifikasjon, gjerne kalt en stillings- og kravbeskrivelse (Iversen, 2015, s. 54). Den blir også definert som en systematisk måte å innhente informasjon knyttet til en spesifikk og konkret stilling (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 48).

### ***Feilansettelse;***

Gjennom arbeidet med oppgaven ser vi at begrepet feilansettelse ikke er helt enkelt å definere da det lett kan legges forskjellig mening i hva en feilansettelse betyr.

I april 2011 gjennomførte Respons Analyse på oppdrag av Proffice (PAMA, 2011) en stor undersøkelse i norske bedrifter hvor 992 ledere og 1222 arbeidstakere uten lederstilling svarte det som vi mener er en fin tilnærming til hva norske ledere mener begrepet feilansettelse betyr. 77 prosent mente at feilansettelse var når den nytilsatte ikke hadde de ferdighetene og egenskapene vedkommende hadde gitt inntrykk av på jobbintervjuet. 66 prosent mente at feilansettelse var når den nyansattes personlige karakter eller sosiale ferdigheter ikke harmonerer med de øvrige ansatte. Til sist mente 28 prosent at det var å regne som en feilansettelse når det skortet på kompetanse og formelle fagkvaliteter (PAMA, 2011).

Hvis man ser dette i sammenheng kan det være flere sammensatte årsaker til en feilansettelse. Det kan være det har blitt gitt feil inntrykk i intervjusituasjonen, den nyansatte passer ikke sammen med de andre og/eller det manglet nødvendig kompetanse og formell faglig kunnskap.

## 1.2 Problemstilling

Innledningsvis er vår tilnærming til tematikken at vi antar at det gjøres en for dårlig behovsanalyse i forkant av rekruttering av mennesker til en gitt arbeidsoppgave. Hvorvidt vår antagelse er riktig og hva utfallet blir etter endt forskning fremkommer i vår konklusjon.

Vi har valgt følgende forskningsspørsmål til oppgaven;

*Hvilken betydning har behovsanalysen for virksomheter, og i hvor stor grad vektlegges den ved rekrutteringer?*

Det foreligger faglige holdepunkter for at behovsanalysen er en viktig grunnmur i rekrutteringsarbeidet. Et godt stykke arbeid med behovsanalysen vil bidra til å forenkle og strukturere den videre prosessen med intervju og seleksjon (Iversen, 2015, s. 54).

Behovsanalysen er et viktig første steg i utvalg og søk. Det handler om å sette opp ønskede kunnskaper, egenskaper, muligheter og andre personlige egenskaper for stillingen (Borman, Hanson og Hedge, 1997, s. 301).

94 % av de lederne som ble spurt sier at de følger magefølelsen når de ansetter og 30 % blant disse sier de alltid følger magefølelsen (PAMA, 2011).

Vår hypotese er at virksomheter kan oppnå en mer effektiv og korrekt rekrutteringsprosess ved å legge nødvendig tid og ressurser i behovsanalysen. Det å gi seg selv den tiden man trenger i denne fasen av en rekrutteringsprosess mener vi vil kunne gi positive effekter i de etterfølgende fasene av prosessen.

### **Respondentene**

For å finne ut hvordan dette blir håndtert i virksomheter måtte vi velge ut noen respondenter.

Av praktiske hensyn valgte vi seks mellomstore til store virksomheter lokalt i

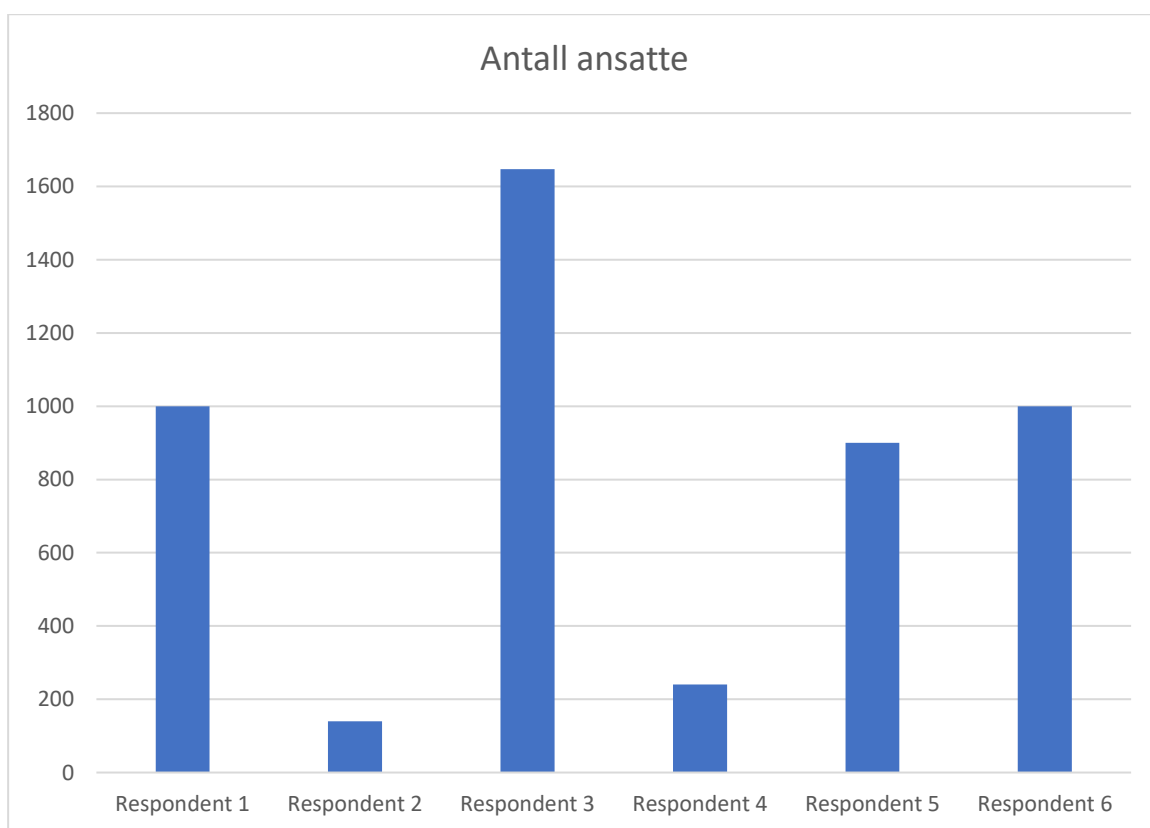
Kristiansandsregionen. Det var også et poeng at alle virksomhetene er forskjellige med tanke på hva de leverer av varer og tjenester og er en blanding av offentlig og privat eierskap. Dette fordi vi ønsket å se et gjennomsnitt av virksomheter uten at de er i noen spesiell bransje. Vi ønsket i tillegg å vite noe om hvilken vinkling et bemanningsbyrå hadde til en slik analyse.

Dette for å se mulige likheter og ulikheter mellom virksomheter og bemanningsbyråers måte å arbeide på.

Nedenfor kommer en oppsummering av nøkkeldata for de seks virksomhetene vi valgte å benytte som respondenter.

### Antallet ansatte

Det er store forskjeller i størrelse på virksomhetene vi har intervjuet. Antall fast ansatte varierer fra ca. 140 til 1600 som vist i figuren nedenfor. I forhold til Vest-Agder er virksomhetene generelt representative i størrelsen. I følge statistisk sentralbyrå er det 84 virksomheter i Vest-Agder som har 100-249 ansatte og 23 virksomheter som har 250 eller flere ansatte (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2018).

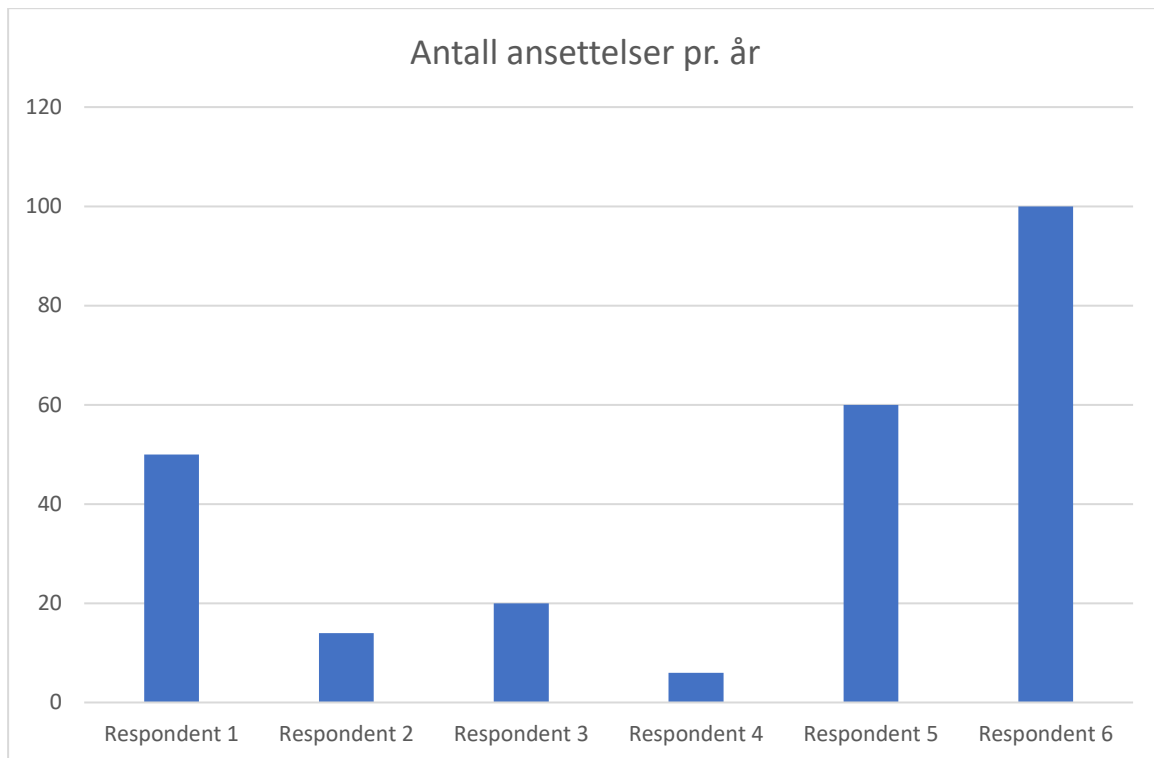


Figur 2 Antall ansatte

### Antall ansettelser pr år

Figur 3 og tabell 1 under viser antall ansatte i virksomhetene og antatt rekruttering i løpet av ett normalår. Tabellen viser også at det fra virksomhetene varierer fra 1 % til 10 % ansettelser i forhold til arbeidstokken hvert år.

Antall ansettelser varierer i virksomhetene fra 4 til 100 i året.



Figur 3 Antall ansettelser

	Ansatte	Ansettelser	Prosent
Respondent 1	203	20	2 %
Respondent 2	140	14	10 %
Respondent 3	1647	20	1 %
Respondent 4	240	6	3 %
Respondent 5	900	60	7 %
Respondent 6	1000	100	10 %

Tabell 1 Antall ansettelser i forhold til antall ansatte i prosent

### Antall ansatte som arbeider med rekruttering

Virksomhetene har ulik bemanning på rekrutteringsfeltet sett opp mot antall nyansettelser.

Virksomheten med flest ansettelser benytter 2 årsverk og virksomheten med færrest ansettelser benytter 1 årsverk. Dette fremkommer i tabellen under.

	Nyansettelser pr. år	Antall årsverk som jobber med rekruttering	Antall personer som jobber med rekruttering
Respondent 1	20	1	2
Respondent 2	14	2	5
Respondent 3	20	2	4
Respondent 4	6	1	3
Respondent 5	60	2	5
Respondent 6	100	2	6

Tabell 2 Antall ansatte som jobber med rekruttering

### 1.3 Avgrensning

Innenfor rammene av denne oppgaven, har vi valgt å gå i dybden på enkeltprosessen *behovsanalyse* framfor å gå i bredden på hele rekrutteringsprosessen.

Det er beskrevet at behovsanalysen også kan være nyttig til utvikling av medarbeidere samt at en god kompetansevurdering innledes med en behovsanalyse (Skorstad, 2015 s. ). Vår forskning er avgrenset til å kun se på behovsanalyse i rekrutteringsøyemed.

### 1.4 Oppbygning

Oppgaven er bygget på anbefalte retningslinjer fra Handelshøyskolen ved Universitet i Agder. «RETNINGSLINJER FOR MASTEROPPGAVEN I STUDIET EXECUTIVE MBA» (Etter- og videreutdanningsenheten, Handelshøyskolen ved UiA, 2018).

Teorigrunnlaget vi har valgt å benytte er basert på anerkjente nasjonale og internasjonale forfattere som i sin forskning har fokusert på tema Human Resource Management (HRM) med aktiviteter som rekruttering og prosesser rundt ansettelse av nye medarbeidere. Fokuset har vært å knytte forskningsspørsmålet vårt opp mot teori om aktualiteten til behovsanalysen. Metodekapittelet henviser til ulike vitenskapelige metoder for innhenting og analyse av informasjon som underbygger gjennomføring og analysing av våre funn. Til sist i oppgaven analyseres og tolkes funnene, samt at vi trekker konklusjoner.

## 2.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi ta deg med gjennom det teoretiske rammeverket for oppgaven. Kapitlet er inndelt i; endringsledelse, kompetanse, tiltrekke seg kandidater, rekruttering, behov for nyrekruttering, faser i rekrutteringsprosessen, begrepet behovsanalyse og ulike metoder for utarbeidelse av behovsanalyse, kan behovsanalysen bidra til å forhindre feilansettelse, nytte – kostnadsanalyse og til slutt en oppsummering.

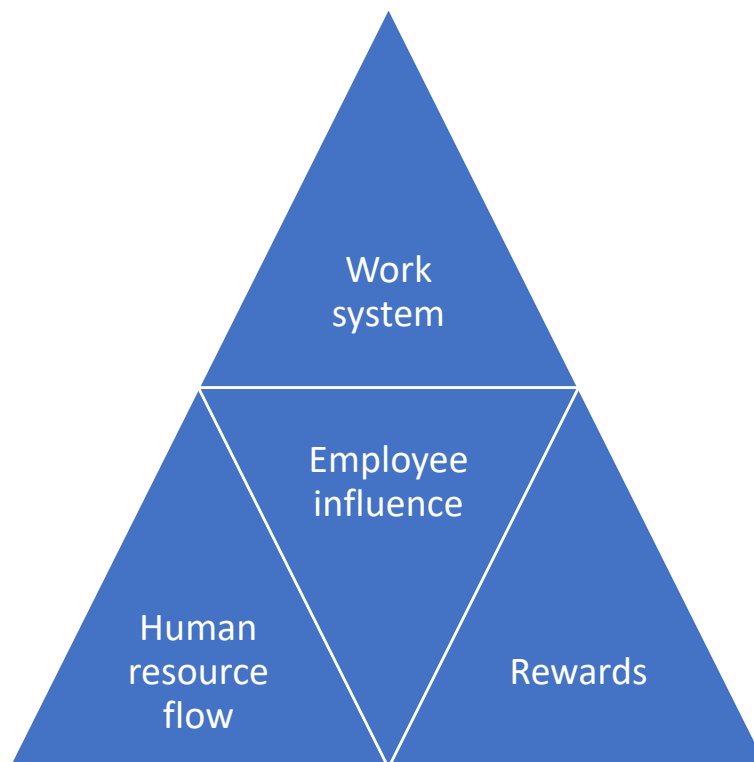
Som nevnt innledningsvis i kapittel 1.4 har vi å bygge teorigrunnlaget på anerkjente nasjonale og internasjonale forfattere som i sin forskning har fokusert på tema HRM med aktiviteter som rekruttering og prosesser rundt ansettelse av nye medarbeidere. Med utgangspunkt i våre antakelser og oppgavens tematikk har vi vært tydelige på at vi ønsket å benytte relevante referanser fra anerkjente forfattere publisert på kjente og fortrinnsvis akademiske forlag. Vi har søkt fram forskning av nyere dato med teori som bygger på annen relevant forskning, samt fokusert på artikler med høy siteringsgrad.

Ledelse og ledelse av menneskelige ressurser – HRM – innbefatter alle aktiviteter omhandlende planlegging, anskaffelse, utvikling og avvikling av menneskelige ressurser i virksomheter (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 11).

En definisjon av begrepet HRM er som følger «HRM er et sett aktiviteter som under hensyntagen til tekniske og institusjonelle omgivelser, har til formål å bidra til målrettede prestasjoner for både medarbeidere og organisasjon» (Mikkelsen og Laudal, 2016a, s. 31).

Det sier videre at HRM er oppbygd av en rekke ulike praksiser som rekruttering, kompetansebygging, bemanningsplanlegging, prestasjonsledelse og helsefremmende arbeid (Mikkelsen og Laudal, 2016b, s. 60).

The human Resource system refererer til utfordringer med rekruttering, utvelgelse, utvikling og avslutning av arbeidsforhold. Modellen under argumenterer for at ledere må jobbe sammen for å sikre at de rette menneskene er på det riktige stedende til rett tid (Bloisi, 2007, s.17).



*Figur 4 "The human Resource system" (Bloisi, 2007, s. 17)*

Trekanten i midten "employee influence" viser hvordan ledere sprer sin innflytelse og autoritet ut i virksomheten og sørger for at målene blir nådd. Trekanten "rewards" viser at ansatte må bli belønnet for god innsats og "human resource flow" viser viktigheten av at det må være rett person til rett tid på rett sted i virksomheten. Til sist viser "work system" at hele virksomheten må arbeide sammen på en effektiv og produktiv måte for å oppnå at målene til virksomheten blir møtt. Samtidig må også kommunikasjon og riktig teknologi være tilstede på alle nivåer i virksomheten.



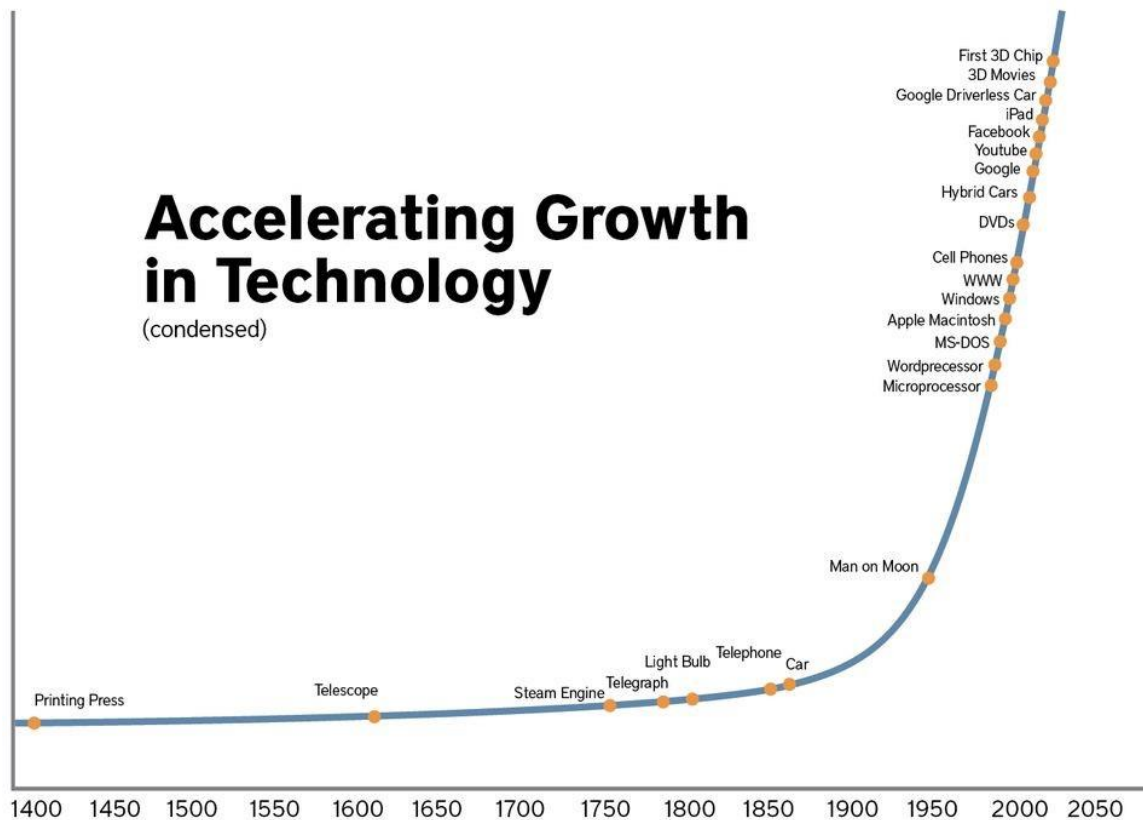
## 2.1 Endringsledelse

I dette kapitlet kommer vi inn på hva endringsledelse er samt hvilke prosesser som kan skapes.

Endringsledelse er ikke noe nytt fenomen, men har fått stadig større aktualitet. Fordi endringene for dagens virksomheter skjer i stadig raskere tempo, møter man mange utfordringer. Endringsevnen den enkelte virksomhet har i dag er avgjørende for den suksessen virksomheten vil ha i morgen (Amundsen, 1999, s. 23).

For å skape gode prosesser og motivasjon for endringer, vil det være nødvendig å skape mening i endringsprosessene, samtidig som ledere må evne å videreformidle dette til den eller de berørte partene. Endringsledelse er å planlegge for motstand og finne måter å minimere motstand. En organisatorisk endring kan defineres som “Endring er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” (Jacobsen, 2018, s. 17).

Figur 5 gir et talende bilde av hvor raske endringer samfunnet har møtt i tiden fra 1900- tallet og fram til i dag.



Figur 5. "Accelerating Growth in Technology", 2017, av Milford. (<https://milfordasset.com/insights/missing-xeros/accelerating-growth-in-technology-2017>).

Vi står ved inngangen til den 4. industrielle revolusjonen og teknologien vil føre til store endringer i måten vi organiserer samfunnet og arbeidet på. Endringene skjer raskt og det påstås at vi vil se mer endringer de neste 10 årene enn de siste 100 årene. Innen 20 år vil halvparten av jobbene være erstattet av maskiner og én robot alene kan erstatte 40 ansatte i en bank (Rydning, 2017).

## 2.2 Kompetanse

Her vil vi gå nærmere inn på hva kompetanse er og utfordringer virksomheter har med å anskaffe riktig og nødvendig kompetanse.

Utviklingen i samfunnet gir stadig nye utfordringer for virksomheter til å inneha den nødvendige kompetansen. For å møte disse utfordringene er det viktig at HR og ledelsen reagerer og handler tidlig nok.

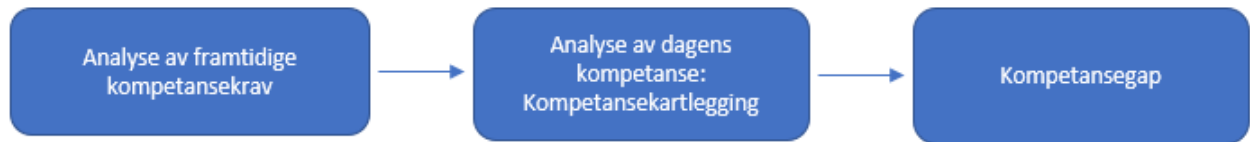
Alle medarbeidere og virksomheter er avhengige av kompetanse i form av relevante kunnskaper, ferdigheter, evner eller holdninger for å utføre oppgaver og nå mål. En langsiktig, målorientert og systematisk strategi for satsing på økt kompetanse vil gi retning for utvikling av skreddersydde tiltak for å anskaffe, utvikle, mobilisere og avvikle kompetanse (Lai, 2013, s. 11). Rekruttering av medarbeidere vil være vesentlig for å anskaffe den kompetansen virksomheten har behov for (Lai, 2013, s. 83).

Kompetanse omfatter mer stabile individuelle egenskaper og mer dynamiske egenskaper som kunnskaper, ferdigheter og holdninger. Til sammen gir dette føringer for virksomheters jobb med kompetanseutvikling, og med baktenpe om at dyktige ansatte skaper gode prestasjoner er det viktig å få “de rette” ansatte om bord. En virksomhets prestasjoner kan oppsummeres som summen av de ansatte kompetanse, og ansatte evner og personlighet er varige størrelser som det er vanskelig å endre (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 91-94).

HR som en strategisk partner vil kunne stille spørsmål om hvordan virksomheten skal anskaffe, utvikle og anvende de menneskelige ressursene for å nå sitt mål (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 31).

Kompetanse beskrives som “de samtlende kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Mikkelsen og Laudal, 2016b, s. 240). Tilstrekkelig fokus på kompetanseheving innad i virksomheten, kan bidra til å forenkle endringsprosesser. En virksomhet kan få en forståelse av sitt kompetansebehov ved å foreta en analyse i to faser: (1) analyse av den kompetanse som virksomheten trenger for å nå sine strategiske mål, og (2) en analyse eller kartlegging av den kompetansen virksomheten har i dag. Gapet mellom den kompetansen virksomheten trenger i framtiden, og den kompetansen den har i dag, kaller vi kompetansegap. Dette kompetansegapet bør benyttes aktivt inn virksomhetens rekrutteringsstrategi (Mikkelsen og Laudal, 2016b, s. 248-249).

Figur 6 viser sammenhengen fra analyse av framtidige kompetansekrav, til analyse av dagens kompetanse og ut i et kompetansegap (Mikkelsen og Laudal, 2016b, s. 249).



Figur 6. Kompetanseanalyse (Mikkelsen og Laudal, 2016b, s. 249)

Formålet med kompetanseanalyser vil være å avdekke på hvilke områder og på hvilken måte organisasjonen bør satse på kompetanse for å øke måloppnåelse og verdiskapning.

Kompetanseanalyse skal bidra til å koble organisasjonens overordnede mål og strategier til kompetansestrategier og –tiltak (Lai, 2013, s. 15-16).

## 2.3 Tiltrekke seg kandidater

I en rekrutteringsprosess er det viktig for en virksomhet å ha kjennskap til hvordan best tiltrekke seg kandidater, og dette tema går vi nærmere inn på dette kapitlet.

En av de største utfordringene innenfor rekruttering å tiltrekke seg de riktige kandidatene. Digitalisering har gjort det både enklere og vanskeligere å få tak i de rette kandidatene. Enklere fordi det er flere kanaler å nå dem i. Samtidig er det vanskeligere fordi også alle andre virksomheter er blitt mer synlige – spesielt de som har klart å bygge opp selskapets omdømme som en attraktiv arbeidsplass (Lima, 2018).

Et omdømme representerer nødvendigvis ikke hva vi mener eller hvem vi hevder å være, men er summen av hvordan omverdenen oppfatter oss. I teorien defineres fenomenet omdømme blant annet som «summen av de forestillinger eksterne og interne interessenter har av virksomheten» (Johannessen, Olaisen og Olsen, 2009).

Employer branding – arbeidsgivers omdømmebygging - som begrep ble for første gang kjent i HR-faget i 1990-årene. Dette er prosessen hvor man promoterer virksomheten på en måte som gjør den til den foretrukne arbeidsgiveren hos en utvalgt målgruppe med kandidater (Egerdal, 2017, s. 283).

Vår erfaring er at yngre generasjoner er mer kresne når det gjelder valg av arbeidsplass, nettopp fordi alle selskaper i større grad enn tidligere har muligheten til å vise hvem de er, hva de står for og hvordan de utgjør en forskjell i samfunnet. Dette er svært viktige forhold for de yngre arbeidstakerne. Formål blir nemlig en stadig viktigere faktor for å oppnå suksess med selskapets merkevare, både når det gjelder rekruttering og selskapets generelle suksess. Tall viser at arbeidstakere som har en meningsfull jobb eller føler at de utgjør en forskjell gjennom jobben, er mer lojale ansatte. For å kunne tiltrekke de rette kandidatene er du nødt til å forstå hvordan målgruppen tenker, hvordan du kan skrive stillingsannonser som trigger dem, samt vite hvilken kanal som er mest lønnsom for deg å rekruttere i. Ikke minst må du vite hvor du kan finne de talentene som ikke er på leting etter ny jobb, men som kan være villig til å bytte jobb dersom det dukker opp en spennende mulighet (Lima, 2018).

Det sies fra 56 % av personene som står for rekruttering at antall ansettelser kommer til å øke i tiden framover, men at antallet rekrutter og ressurser vil forbli uendret.

Rekrutteringsprosessen må med andre ord effektiviseres ("Global Recruiting Trends 2017" , 2017).

I en verden som endrer seg raskt, hvor virksomheter alltid må ha den nødvendige kunnskapen på plass internt for å kunne utvikle seg videre, er det kritisk at rekrutteringsprosessen ikke bare ender opp i kvalifiserte søkere, men også at den går raskt.

## **2.4 Rekruttering**

Du vil i det følgende kapitlet få en begrepsavklaring og innføring i teori som finnes på fagfeltet rekruttering.

Begrepene rekruttering og seleksjon defineres som; "Rekruttering er å posisjonere virksomheten i kandidatmarkedet slik at man evner å tiltrekke seg kandidater med riktig kompetanse og egnethet for å dekke virksomhetens behov for ressurser. Seleksjon er å sikre,

via en treffsikker utvelgelsesmetodikk, at den best egnede kandidaten blir valgt ut for ansettelse” (Egerdal, 2017, s. 282).

Rekruttering er et samlebegrep for den totale prosessen fra å posisjonere en virksomhet i kandidatmarkedet, finne kandidater til en stilling for så til slutt å velge ut en eller flere blant dem. Rekruttering bør ha både en strategisk og en operativ vinkling, hvor den strategiske retningen omhandler det langsiktige og overordnede arbeidet med employer branding og langsiktig behov for kompetanse og ressursplanlegging. Den operative siden av en rekruttering er tettere knyttet til en spesifikk stilling og de ulike stegene i en rekrutteringsprosess (Egerdal, 2017, s. 281-283).

I utgangspunktet står en virksomhet fritt til å ansette den kandidaten som er mest ønsket. Men det foreligger noen begrensninger på denne valgretten i forhold til ulike former for diskriminering. Diskrimineringsforbudene er regulert i arbeidsmiljøloven og likestillings- og diskrimineringsloven, og gjelder fra en stilling lyses ut til en person ansettes. Altså gjennom hele rekrutteringsprosessen. Arbeidsmiljøloven regulerer forbud mot diskriminering på grunn av alder, seksuell orientering, politiske oppfatninger og medlemskap i fagforeninger eller politisk organisasjoner, deltidsansatte og midlertidige ansatte. HR har et særskilt ansvar for å sikre at virksomheten opptrer profesjonelt og ikke bryter diskrimineringslovgivningen (Egerdal, 2017, s. 99-101).

Begrepet rekruttering blir også definert som “å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling”. Det handler om å finne fram til søkere til en stilling samt deretter å foreta et valg mellom søkerne. Hvilke metoder som benyttes i en rekrutteringsprosess kan være forutbestemt i forhold til hvilke fagkunnskaper og egenskaper virksomheten har behov for. Det skilles mellom begrepene rekruttering og utvalg, hvor rekruttering omfatter strategier og metoder for å finne fram til egnede søkere - både internt i en virksomhet og eksternt. Spørsmål om hvem vi skal rekruttere og hvordan vi skal gjøre det er viktig. Dette er valg som må tas sammen med virksomhetens overordnede strategi, og henge sammen med bedriftens overordnede strategisk målsetting. En virksomhet med dyktige rekrutterere som evner å gjennomføre godt planlagte rekrutteringskampanjer, har større sjanse for å lykkes med å tiltrekke seg ønsket kompetanse (Grimsø, 2004, s. 55).

Større virksomheter vil ha behov for mange ulike kategorier arbeidstakere. Med varierte og differensierte arbeidsoppgaver innenfor ulike fagområder er det større sannsynlighet for å kunne tilby stillinger på flere nivåer - med mulighet for (Grimsø, 2004, s. 56-59).

At dyktige medarbeidere utgjør en betydelig ressurs for en virksomhet er en kjensgjerning. Og likeså at mindre gode ansettelse kan bidra til økt frustrasjon, fortvilelse, effektivitetstap og kostnader for en virksomhet. Forvaltningen av de menneskelige ressursene er viktig i dagens omskiftende arbeidsmarked med høy endringstakt. Det kan være avgjørende for om en virksomhet vil lykkes. Effekten og det viktige arbeidet med en profesjonell rekrutteringsprosess kan ikke overdrives. Rekruttering handler om å sikre virksomheten riktig kompetanse til riktig tid, og skal man lykkes med gode rekrutteringer må alle faser i prosessen gjennomføres på en kompetent måte (Iversen, 2015, s. 9-11).

Å anskaffe kompetanse gjennom rekruttering av nye medarbeidere kan betraktes som en problemløsnings- eller beslutningsprosess som omfatter flere aktiviteter. Deriblant spesifisering av problemer, ideer med forslag til løsning, valg av løsning samt til slutt verifisering og implementering av løsning (Lai, 2013, s. 83). Samtidig er det å anskaffe virksomheten kompetanse gjennom rekruttering en kompleks og utfordrende oppgave. Det handler om prosesser som krever høy kompetanse av den som forestår oppgaven, samt at det er mange delbeslutninger som skal besvares (Lai, 2013, s. 114).

Det sies tydelig at det er viktig å være bevisst i gjerningsøyeblikket når du skal rekruttere. Det vil være den første kontakten mellom arbeidsgiver og en potensiell nyansatt. Det er i denne fasen man for første gang kobler sammen organisasjonen og individets behov og kompetanse. Manglende bevissthet rundt rekruttering kan være en kilde til frustrasjon, og ikke minst kan det bidra til tap-tap-situasjoner for både virksomheten og individer (Heggholmen, 2014, s. 85-86).

### 2.4.1 Behov for nyrekruttering

Fra rekruttering går vi videre for å se på hvordan behov for nyrekruttering oppstår.

I forkant av en rekrutteringsprosess er det viktig å kartlegge organisasjonens kompetansebehov, og det kan gjøres ved bruk av ulike metoder. En systematisk kartlegging av kompetansebehov kan gjennomføres på tre relaterte nivåer - 1. Organisatoriske nivå, 2. innholdet i arbeidsoppgavene og 3. den enkelte medarbeider (Kozolowski og Salas, 1997, s. 251).

Både Iversen (2015) og Lai (2013) snakker om mulighetene som foreligger i det øyeblikk det oppstår et behov for rekruttering. Det gir en mulighet til å tenke nytt og grundig vurdere behovet for ny kompetanse. Det oppstår en anledning til å innovere og vurdere hvordan ressursene benyttes. Kan den ledige stillingen besettes internt, kan man flytte rundt på kompetanse som allerede befinner seg i organisasjonen, eller kan man benytte muligheten til å rekruttere inn en helt annen kompetanse enn man har fra før? Dette er viktige spørsmål ledelsen bør ha et bevisst forhold til, og som vil være viktig i utarbeidelsen av behovsanalysen. Arbeidet med kartlegging av kompetansebehov, valg av rekrutteringsmetode og hvordan utvalgsprosessen foregår betyr mye for utfallet av rekrutteringsprosessen. En virksomhets omdømme og attraktivitet vil kunne gi føringer og bidra til kvaliteten på søkermassen ved en stillingsutlysning. Det blir eksplisitt sagt at sannsynligheten for å lykkes med rekrutteringsprosessen øker når man er bevisst på hva virksomheten har behov for (Iversen, 2015, s. 12).

I det en medarbeider velger å fratrukke sin stilling, vil ofte målsettingen til arbeidsgiver være å søke en erstatning i form av en person med tilsvarende kompetanse som den som slutter. Det gjelder både kunnskaper, ferdigheter og evner. Det blir beskrevet at i de tilfellene hvor en tidligere medarbeider har utført arbeidsoppgavene på en optimal måte, så er det en risiko for at fokuset i behovsanalysen blir å identifisere hvilken kompetanse den eksisterende medarbeideren har. Dette kan gjøres gjennom for eksempel intervju, observasjon, arkivdata eller spørreskjema. I tilfeller hvor det er en nyopprettet stilling og man ikke har noen eksisterende medarbeidere å observere, så må det tas utgangspunkt i organisasjonens mål og strategi (Lai, 2013, s. 87).



Dersom organisasjonen kommer fram til at det er et behov for å rekruttere, så vil det være naturlig å ta utgangspunkt i behovsanalysen. Denne vil så legges til grunn for utforming av stillingsutlysningen, jobbintervjuet, referansesjekk og eventuelle andre aktiviteter i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Det er viktig at det er en sammenheng mellom det kartlagte behovet og hvordan man velger å gå fram for å få dekket det (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 92-93).

#### **2.4.2 Seleksjonsmetoders validitet i rekruttering**

Her vil vi gi deg et lite innblikk i nyere forskning på validitet i ulike seleksjonsmetoder. Dette handler om den metodikk og det grunnlag man velger ut kandidater i en rekrutteringsprosess.

Seleksjonsmetoders validitet og egnethet til å predikere fremtidige jobbprestasjoner har blitt presentert gjennom en anerkjent metaanalyse (Schmidt & Hunter, 1998). Denne studien viste at det var noen kombinasjoner av seleksjonsmetoder som ble ansett som mer treffsikre enn andre. De tre som utmerket seg var generelle kognitive evner (GMA) kombinert med (1) arbeidsprøver, (2) integritetstester og (3) strukturerte intervjuer.

Det er blitt presentert en oppdatering av metaanalysen, og her fremstår to kombinasjoner av seleksjonsmetoder som de mest treffsikre for å forutsi fremtidige jobbprestasjoner. Disse er generelle kognitive evner (GMA) i kombinasjon med (1) integritetstest og (2) i kombinasjon med strukturert intervju. Begge disse kombinasjonene er egnet ved rekruttering av både nyutdannede og mer erfarne kandidater. Integritetstester har til hensikt å selekere fremtidige medarbeidere som har lavere risiko for negativ adferd i jobbsituasjonen. Dette kan være fravær, tyveri, underslag med mer (Schmidt, Oh og Shaffer, 2016).

Intervju har vært den mest benyttede seleksjonsmetoden, og kan gjennomføres både strukturert og ustrukturert. Basert på metaanalysen har det ustrukturerte intervjuet fram til nå blitt ansett å ha lavere treffsikkerhet enn det strukturerte (Schmidt og Hunter, 1998). Nye og mer nøyaktige metoder viser at begge intervjumetoder nå har en validitet på 0,58. Det strukturerte intervjuet gir imidlertid en høyere tilleggsvaliditet i forhold til GMA, og denne kombinasjonen er derfor å foretrekke (Oh, Postlethwaite og Schmidt, 2013).

Tabell 3 nedenfor viser en skjematisk oppstilling av resultatene fra den første metaanalysen (Schmidt & Hunter, 1998) sammenlignet mot den oppdaterte analysen (Oh, Postlethwaite og Schmidt, 2016).

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

Tabell 3 Forskning på seleksjonsmetoder i rekruttering, 2017, av Sven Kinden Iversen.

(<https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/rekruttering/validitet-og-bruk-av-seleksjonsmetoder-i-rekruttering>)

I den nyere tid er det blitt fokusert mer på å vurdere samsvar mellom kandidatens verdier, mål, ønsker og interesser mot virksomhetens verdier og mål.

Det er en omforent forståelse at rekruttering og ansettelser av nye medarbeidere er en av de viktigste oppgavene som skjer i en virksomhet, og tilsvarende at det er av stor betydning at rekruttering og ansettelser har en strategisk forankring. En rekrutteringsstrategi med en plan for fremtiden samt planlagt kompetanseutvikling er elementer som bidrar til å vinne kampen om de gode hodene. De organisasjonene som klarer å fange interessen til de beste kandidatene, har som regel lykkes med sin employer branding (Iversen, 2017).

## 2.5 Faser i rekrutteringsprosessen

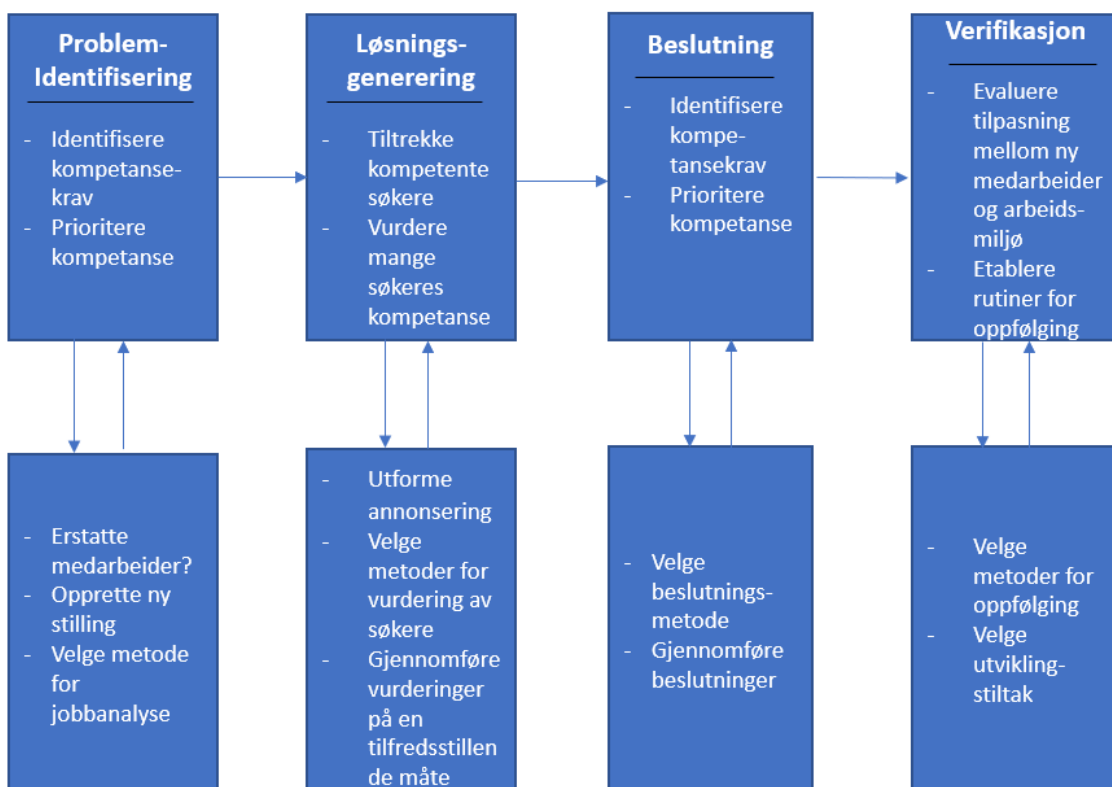
Teorien rundt rekruttering bygger opp om at det er ulike metoder for gjennomføring av rekruttering. Sammenfallende er at prosessen med rekruttering deles opp i ulike faser, hvor hver fase krever ulik problemløsning. Det blir eksplisitt skrevet at det å ha kunnskap om hele rekrutteringsprosessen vil kunne ha betydning for hvor god prosessen blir, samt hvor gode ansettelser vi gjør. På samme tid kan man stille spørsmål til hvor høy kompetanse en må ha for å bidra til å gjøre gode ansettelser (Lai, 2013, s. 85).

Vi vil videre se på hvilke faser Lai (2013), Iversen (2015) og Kahlke og Schmidt (2007) viser til i sin forskning.

Rekrutteringsprosessen deles inn i fire ulike faser – (1) Problemidentifisering, (2) Løsningsgenerering, (3) Beslutning og (4) Verifikasjon (figur 7). Oppdelingen gir et bilde av de ulike beslutninger som denne prosessen krever – også de ulike deloppgaver som i seg selv krever kompleks problemløsning (Lai, 2013, s. 86).

Denne oppdelingen understøttes av prinsippet om bundet rasjonalitet og satisfisering, hvor utfordringen med å anskaffe kompetanse gjennom rekruttering av nye medarbeidere beskrives. Rasjonaliteten til de som skal utføre rekrutteringen er bundet av en rekke begrensninger, og i den takt vil problemløsningsmetodene som anvendes også påvirke graden av kvaliteten på de løsningene som framkommer (Simon, 1990). Det beskrives videre hvordan satisfisering er en generell, men mindre sterk problemløsningsstrategi. Den gir usikkerhet i forhold til å finne optimale løsninger på gitte utfordringer (Simon, 1990).

Figur 7 nedenfor viser en samlet oversikt over hele rekrutteringsprosessen med de ulike beslutninger som prosessen krever (Lai, 2013, s. 86).

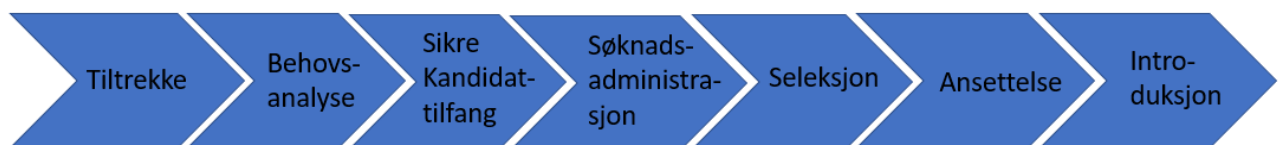


Figur 7 "Oversikt over rekrutteringsprosessen" (Lai, 2013, s. 86)

I situasjon hvor det skal ansettes en ny medarbeider, er det viktig med en omfattende kompetansevurdering før søk og vurdering av aktuelle kandidater. I en slik situasjon er det å gjennomføre en behovsanalyse første skritt. Den vil bidra til å kartlegge hvilken kompetanse som kreves i den gitte stillingen (Lai, 2013, s. 85).

Behovsanalysen vil variere etter om det er en nyopprettet stilling eller om man søker en utvidelse av allerede eksisterende kompetanse. Utfra en samlet vurdering av informasjon som framkommer i behovsanalysen vil man sette sammen spesifiserte kompetansekrav, og det er disse kravene kandidatene vurderes opp mot. Virksomheten må så vurdere tilleggsverdien av å eventuelt innføre flere ulike utvalgsmetoder. Når det er utført, så gjenstår det å velge beslutningsmetode. Det finnes et utall metoder og vurderingen må baseres på om metodene er hensiktsmessige for de kompetansevurderingene som skal gjennomføres. Det er også viktig å vurdere hvilke konsekvenser som oppstår om man bruker metoder med lav kvalitet eller de blir brukt på en feilaktig eller mangelfull måte (Lai, 2013, s. 89).

En annen metode er å klassifisere rekrutteringsprosessen i hele syv faser. Figuren nedenfor viser en oppstilling av hvordan de ulike fasene bygger på hverandre. 1. tiltrekke, 2. behovsanalyse, 3. sikre kandidattilfang, 4. søknadsadministrasjon, 5. seleksjon, 6. ansettelse og 7. introduksjon. Det framstilles at virksomheter kan ha en svært sterk tiltro til egen treffsikkerhet i rekrutteringsprosesser. Skal man lykkes med en rekruttering så forutsetter det at alle fasene i prosessen gjennomføres på en kompetent måte, og man skal ikke undervurdere graden av viktighet ved å gjennomføre en profesjonell prosess (Iversen, 2015, s. 11-14).



Figur 8 "Rekrutteringsprosessen" (Iversen, 2015, s. 11)

Første fase med å tiltrekke seg kandidater henger sammen med organisasjonens omdømme - hvor god virksomheten har vært på employer branding. Stadig flere arbeidsgivere jobber systematisk med å bygge omdømme og styrke ryktet på arbeidsmarkedet, og det er viktig å ha med seg at nettopp det å gjennomføre gode rekrutteringsprosesser vil være med å påvirke omdømmet. Virksomhetene ønsker mange søkere og de beste kandidatene. Med få søkere minsker utvalget og sjansen for å finne den beste kandidaten (Iversen, 2015, s. 11 – 12).

Den neste fasen omhandler behovsanalysen. Om det er uklart for en arbeidsgiver hva organisasjonen faktisk har behov for, så vil det bidra til å redusere sannsynligheten for å gjøre en god rekruttering. Det er en forutsetning for den videre rekrutteringsprosessen at virksomheten vet hva de ønsker seg og trenger av både kompetanse og personlige egenskaper (Iversen, 2015, s. 12). Ulike metoder for behovsanalysen behandles senere i kapittel 2.7.

Sikre kandidattilfang handler om at for å kunne gjøre en god utvelgelse og sikre en god ansettelse, så er en forutsetning at det er flere kandidater å velge mellom. Det er ikke nødvendigvis slik at det er ønskelig med flest mulige søkere til en stilling, men det er ønskelig med riktig kvalifiserte søkere. Valg av media og utforming av annonseteksten vil være medvirkende til hvilke kandidater man når ut til, og det vil være viktig å tenke gjennom hvor man mener det vil være størst mulighet for å nå kandidater med den type kompetanse vi søker. Upresise og lite fengende formuleringer i annonseteksten vil kunne være et hinder for å fange oppmerksomheten til de kandidatene vi ønsker oss (Iversen, 2015, s. 12 – 13).

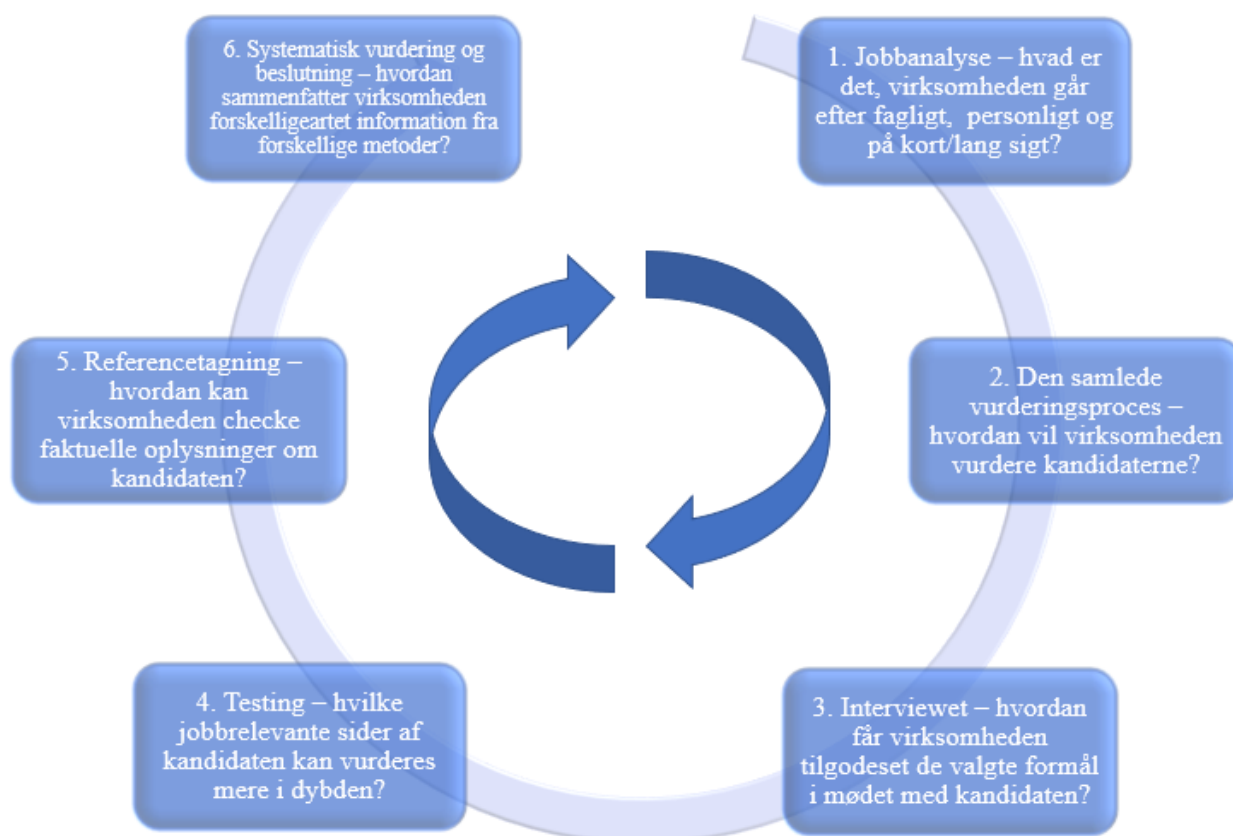
Etter hvert som søknader kommer inn, så må de behandles. Søknadsadministrasjon er viktig å håndtere på en profesjonell måte, og i denne fasen må det settes av nok tid. Det bør være av stor interesse å unngå at kandidatene blir sittende igjen med et negativt inntrykk av prosessen og/eller virksomheten. Det kan være fornuftig å følge opp kandidatene tett, og ikke minst sørge for at alle hele tiden er informert om status på prosessen og når de kan forvente å få ytterligere informasjon. En målsetting bør være at alle kandidatene, til tross for at de ikke fikk jobben, går ut av søknadsprosessen som gode ambassadører (Iversen, 2015, s. 13).

Etter søknadsadministrasjon så beveger prosessen seg over i seleksjon. Utvalgsprogrammet – seleksjonen – utarbeides og baserer seg på stillings- og kravspesifikasjonen. Når det er klart hvilke typer egenskaper og kompetanser stillingen krever, kan man starte prosessen med å planlegge utvalgsmetoder. Det er vanlig praksis at både intervju, tester og referansesjekk inngår (Iversen, 2015, s. 13).

Nest siste fase i prosessen er ansettelse. Det handler om at valget er tatt og man tilbyr en søker stillingen. Når man er kommet så langt i prosessen, gjenstår ofte forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår. Ansettelse er målet i en rekrutteringsprosess, og det er gjerne rett hit en ønsker å komme så fort som mulig. En virksomhet står gjerne i en posisjon hvor man skulle hatt den nye medarbeideren på plass “i går”, og det å gi seg selv nok tid er utfordrende. Særlig når man vet at en ny medarbeider gjerne har 3 – 6 måneder oppsigelsestid hos nåværende arbeidsgiver (Iversen, 2015, s. 13).

Siste fase er introduksjon. Dette er en fase som ikke skal undervurderes, og mange virksomheter gjør den feilen at de anser rekrutteringsprosessen for avsluttet når ansettelseskontrakten er underskrevet. Introduksjonsfasen starter når en ansettelseskontrakt er underskrevet, men det kan da ennå være mange måneder igjen før ny medarbeider starter i stillingen. Det er god økonomi i å utarbeide et introduksjonsprogram for alle nyansatte, og særlig med bakgrunn i at man ofte vurderer at det kan ta opptil et år før en nyansatt medarbeider er fullt integrert i virksomheten og stillingen. Det finnes i dag flere aktører som tilbyr elektroniske introduksjonsprogrammer som skal bidra til en smidigere håndtering og gjennomføring (Iversen, 2015, s. 13).

Fra de nevnte syv fasene (Iversen, 2015), ser vi videre på Vurderingssirkelen (Kahlke og Schmidt, 2007) hvor prosessen er delt inn i seks aktiviteter. Her framheves behovsanalyse, samlet vurderingsprosess, intervjuet, testing, referansesjekk og til slutt systematisk vurdering og beslutning, som vist i figur 9 (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 19).



Figur 9 "Vurderingscircelen" (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 19)

Behovsanalysen er det naturlige element å bygge det øvrige forløpet på. Det er den innledende fasen hvor grunnlaget for hele den videre prosessen legges. Den gjennomføres for å bidra til en tydeliggjøring av hvilke nøkkelkrav man skal vurdere kandidater etter, og er en systematisk måte å innsamle informasjon tilknyttet en bestemt stilling. Det vil være lønnsomt å være nøye i denne fasen da det bidrar til å velge relevante vurderingsmetoder (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 51).

Fra behovsanalysen leder Vurderingssirkelen deg videre til den samlede vurderingsprosess. Her er to viktige nøkkelbegreper; relevant og akseptabel. Det fokuseres på at det er viktig å velge metoder for vurdering som er relevante i forhold til hva man ønsker å vurdere, og ikke minst at det skal velges metoder som er akseptable for kandidatene samt signaliserer at alle kandidater blir behandlet profesjonelt (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 92).

Tredje fase er intervjuet. Det er uten sammenligning den mest brukte metoden for utvelgelse – til tross for at forskning viser at det ustrukturerte intervjuet har liten gyldighet. Dog er det viktig å vurdere hvilket utbytte man kan ta sikte på med ulike framgangsmåter i intervjuet. I så godt som alle virksomheter inngår et eller flere intervjuer av kandidater i forbindelse med ansettelse. Det settes med andre ord av mye ressurser til nettopp denne utvelgesesmetoden. Intervjuet oppleves ofte som best når både virksomheten og kandidaten holder fokuset på det relevante for stillingen. Etter gjennomførte intervjuer tar man neste steg i sirkelen og kommer inn på testing (Kahlke og Schmidt, 2007, s 122).

Testing kommer gjerne inn i ansettelsesforløpet etter den innledende utvelgelsen og førstegangsintervju. Det er viktig å tenke gjennom hvilke egenskaper man ønsker å teste sett opp mot den stillingen det skal ansettes i, samt hvilke personlige egenskaper vi ønsker å få fram. Det finnes en lang rekke ulike tester som på hver sin måte kan gi relevant informasjon om kandidaten som skal vurderes. Men det innebærer risiko ved å overtolke enkeltdimensjoner ved ulike tester, og det er viktig å passe seg for å trekke konklusjoner basert på score fra enkeltfaktorer (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 202).

Referansesjekk er nest siste aktivitet i sirkelen før man sammenfatter all informasjon til et beslutningsgrunnlag. Ved referansesjekk har man muligheten til å be- eller avkrefte de opplysninger man allerede har. Brukbare referanseopplysninger kommer ikke av seg selv, så spørsmålene må være strukturert og prioritert i forhold til det man ønsker å sjekke ut. Metoden er egnet for å supplere opplysninger, men vil sjelden bidra til bringe fram helt ny informasjon. Referansesjekk er en systematisk oppfølging og kvalifisering av den informasjon man allerede har. Før gjennomføring av referansesjekk vil det være lurt å tenke gjennom formålet, verdien, hvem man spør og ikke minst etiske overveielser av den informasjon som måtte framkomme (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 272).

Kjernen i vurderingssirkelen er at man for hvert trinn gjennom vurderingsforløpet gradvis har bygget opp et beslutningsgrunnlag. Når man så kommer til siste aktivitet med systematisk vurdering og beslutning handler det om hvordan informasjon og vurderinger sammenfattes samt hvordan treffe en beslutning på bakgrunn av den sammenfattende informasjonen. Hovedformålet med hele utvelgesesforløpet er å velge den eller de riktige medarbeiderne, og



ved å benytte en systematisk vurderings- og beslutningsprosess så økes treffsikkerheten i ansettelsen (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 286).

## 2.6 Begrepet behovsanalyse

Vi vil i dette kapitlet gå nærmere inn på begrepet behovsanalysen og hva teorien sier om dens nytte.

Behovsanalysen benyttes for å klargjøre for rekrutterer hvilken kompetanse og personlige egenskaper det er virksomheten ser etter. Flere teoretikere benytter begrepet i sin forskning, og til tross for noe ulik ordlyd i definisjonen så er betydningen tilnærmet lik.

Behovsanalysen er definert som en stillings- og kravanalyse for en prosess som leder fram til en skriftlig kravspesifikasjon, gjerne kalt en stillings- og kravbeskrivelse (Iversen, 2015, s. 54). En annen definisjon som benyttes er en systematisk måte å innhente informasjon knyttet til en spesifikk og konkret stilling (Kahlke & Schmidt, 2007, s. 48). Og en tredje definisjon er den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en tilling (Skorstad, 2015, s. 38).

For å lykkes med rekruttering og ansettelse av ny(e) medarbeidere er det grunnleggende viktig med en god behovsanalyse. Det er en forutsetning at den som forestår rekrutteringen vet hva han eller hun er på utkikk etter, og da er behovsanalysen grunnlaget. I tilfeller hvor det oppstår tvil om hvilken kompetanse og hvilke ferdigheter en virksomhet har behov for, så vil sannsynligheten for å gjøre en feilansettelse øke (Iversen, 2015, s. 12).

Behovsanalysen bidrar til å identifisere de personlige egenskapene, kunnskaper og erfaringer man opplever som viktige for vurdering av jobbsøkere. Han mener at det må utarbeides en konkret behovsanalyse for å avdekke hvilke arbeidsoppgaver en jobb inneholder samt hvilke egenskaper som forbindes med suksess på disse oppgavene (Martinsen, 2009, s. 229).

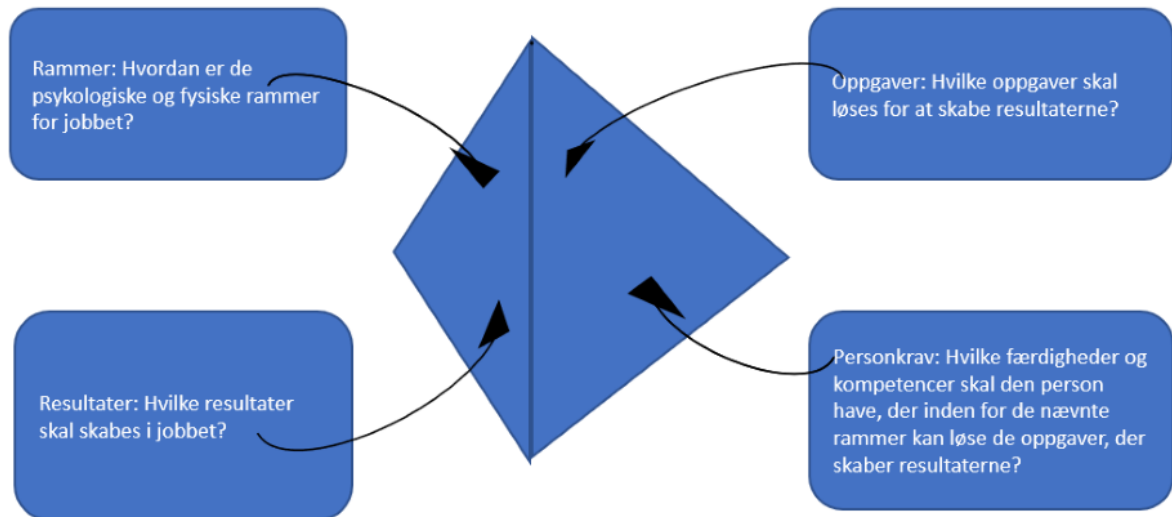
Betydningen av en god behovsanalyse i en rekrutteringsprosess blir ofte først synlig i de tilfellene hvor den er fraværende eller upresis. Mangel på vurderingskriterier åpner for subjektive meninger om hvem som er den best egnede kandidaten, og det er lett å gå i fellen med å velge den kandidaten som ligner mest på en selv.

Prosedyrer for utvelgelse bør bygges på en systematisk, nøyaktig, empirisk basert behovsanalyse som benyttes til å fastslå de konkrete kravene i en stilling. For å være nyttig må behovsanalysen være adferds-sentrert og beskrive den type adferd virksomheten forventer av den ansatte (Wienclaw, 2017, s. 32 - 38).

Behovsanalysen med et tydelig bilde på hvilke kriterier man måler mot, er helt fundamental i all vurdering og utvelgelse. Betydningen av en god behovsanalyse kommer oftest fram der hvor man sitter i vanskelige tvilssituasjoner med flere gode kandidater. I en slik situasjon vil behovsanalysen være et uunnværlig dokument hvor man har vektet de viktigste arbeidsoppgavene og personlige egenskapene. Den vil fungere som et fundament for den øvrige vurderingen som skal gjøres, og det poengteres at det kan lønne seg å være grundig i denne fasen. Ved rekruttering bør behovsanalysen gjennomføres for å skape et tydelig og sammenhengende bilde av hvilke krav som man først og fremst skal vurdere kandidatene etter. For nettopp å kunne velge relevante vurderingsmetoder, må man så presist som mulig forstå hvilke krav som stilles til en stilling (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 47-48).

Det er grunnleggende å avdekke følgende fire områder; 1. Rammer og vilkår for stillingen, 2. de resultater som skal skapes i stillingen, 3. de oppgaver som skal løses for å skape forventet resultat, samt de krav som stilles slik at det er en sammenheng til de øvrige områdene, og til sist 4. personkravene settes opp i en kravprofil som preger ferdigheter, viten, motivasjon, fysiske krav og personlighetstrekk. Disse vil på bakgrunn av analysens første del være relevante og nødvendige for at en kandidat kan klare de oppgaver som skal løses for å skape de ønskede resultater.

Disse fire områdene er visuelt framstilt i figur 10.



Figur 10 "Sammenhengene mellom jobanalysens fire områder" (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 52)

Det blir poengtert at det som er avgjørende er hvordan modellen henger sammen når man er ferdig, og ikke hvor arbeidet starter. Behovsanalysens mest sårbare ledd er forbindelsen mellom rammer, resultater og oppgaver på den ene siden og personkravene på den andre (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 52).

Innholdet og strukturen i en behovsanalyse vil endres etter hvilket utgangspunkt rekrutteringen baseres på – erstatning eller rekruttering til en nyopprettet stilling. I situasjon med ansettelse av nye medarbeidere er det viktig med en omfattende kompetansevurdering før søk etter og vurdering av aktuelle kandidater. I de tilfellene hvor en medarbeider slutter, vil ofte målet være å erstatte den kompetansen virksomheten mister med en ny medarbeider som sitter på tilsvarende kompetanse (Lai, 2013, s. 87).

Hovedkomponentene i en behovsanalyse inndeles med formål om å ivareta mål, strategi, stabilitet og markedsforhold som utgjør den overordnede analysen. Og særlig i den grad disse trekkene påvirker kompetansekravene til den stilling som er ledig. En samlet vurdering av informasjonen fra behovsanalysen vil føre til en spesifisering av kompetansekravene, som igjen vil være det kandidatene vurderes opp mot (Lai, 2013, s. 88-89).

Disse hovedkomponentene er skjematisk oppstilt i tabell 4.

Overordnet analyse	Oppgavespesifikk analyse	Rolleanalyse
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasjonens mål               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisasjonens strategier</li> <li>- Vurdering av stabilitets- og endringsprosesser</li> <li>- Markedsforhold</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Krav til informasjonsomsetting</li> <li>- Krav til fysiske egenskaper</li> <li>- Krav til psykiske egenskaper</li> <li>- Krav til kunnskaper og utdanning etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interaksjon mellom:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegers forventninger og forutsetninger</li> <li>• Egne forventninger og forutsetninger</li> <li>• Arbeidsoppgaver</li> <li>• statusbetingelser</li> </ul> </li> </ul>

Tabell 4 "Oversikt over jobbanalysens komponenter" (Lai, 2013, s. 89)

De senere års forskning har ført til en bevissthet på at en del menneskelige faktorer og egenskaper er mer løse og foranderligere enn man tidligere mente. Kompetansekrav kan klassifiseres i to ulike hovedgrupper; faste og foranderlige. De faste egenskapene er typisk evner, anlegg og personlighetsegenskaper, mens de foranderlige henger sammen med kunnskap og adferd og holdninger. For å sette sammen en god behovsanalyse kreves det kjennskap til både arbeidsmiljø og stillingsinnhold, samt hvordan disse vil kunne påvirke nyansatte med ulike egenskaper. Man må i alle behovsanalyser ta i betraktning den nyansattes potensiale for rolleutvikling (Ilgen, 1994).

## 2.7 Ulike metoder for utarbeidelse av behovsanalyse

I denne delen vil vi se på teoretiske likheter og ulikheter ved ulike metoder for utarbeidelse av behovsanalyse.

Det er utviklet mange ulike metoder for utarbeidelse av behovsanalyse. Overordnet ser vi at både Iversen (2015), Skorstad (2015) og Kahlke og Schmidt (2007) viser likhet i sine oppstillinger. Metodene skiller seg fra hverandre i forhold til hvilken type informasjon som samles inn, på hvilken måte innsamlingen foregår, fra hvem informasjonen kommer, hvordan den analyseres og hva den skal brukes til.

Første skritt i (Iversen, 2015, s. 57-62) sin tilnærming er å angi stillingens formål. Dette handler om spørsmål som bakgrunnen for at stillingen er opprettet, av hvilken hensikt samt for hvilke resultater. Deretter skal man angi stillingens arbeidsoppgaver, og han benevner ulike teknikker som kan benyttes i den hensikt;

- eksisterende kildemateriale,
- standardiserte spørresystemer for å avdekke krav man bør stille til en ny stillingsinnehaver,
- dagbok hvor avtroppende stillingsinnehaver fører notater over de arbeidsoppgavene som utføres,
- intervju av nære personer som kjenner stillingen,
- fokusgruppeintervju av personer som kjenner stillingen eller som vil samarbeide med stillingsinnehaveren i framtiden,
- situasjonskartlegging med formål å avdekke om det i stillingen kan oppstå situasjoner som det er viktig at stillingsinnehaveren håndterer på en særskilt måte, og til sist
- adferdskartlegging med analyse for å avdekke særskilte kompetanser som kan bidra til å sile ut uegnede kandidater samt avdekke kandidater som har størst mulighet for å lykkes i stillingen.

Mange forskere gjennom årene har forsøkt å avdekke de kvaliteter, egenskaper og ferdigheter som kjennetegner gode ledere, og det viser seg at det er to ulike hovedtilnærminger - funksjonsanalytisk tilnærming og adferdsbasert tilnærming.

Funksjonsanalytisk tilnærming handler om å sikre en minimumskompetanse til alle de arbeidsoppgaver som skal utføres. Det er en krevende prosess å skulle foreta denne funksjonsanalysen på alle stillingene i virksomheten, og tilnærmingen har blitt kritisert for at den er for statisk i dagens skiftende arbeidsmarked.

Adferdsbasert tilnærming fokuserer på stillingsinnehavere eller ledere som gjør en god jobb. Man prøver ved hjelp av statistiske teknikker å analysere hvilke spesielle egenskaper de beste lederne har til felles, samt hvilke personlige egenskaper som medfører at de utmerker seg (Iversen, 2015, s. 15-17).

En annen tilnærming til behovsanalysen er at den skal være et hjelpemiddel for å avklare først hva stillingens viktigste arbeidsoppgaver er, deretter hvilke krav som bør stilles til kandidatene og sist hvilke vurderingsmetoder som skal benyttes for å skille mellom søkerne. Sikrest resultat får man dersom man klarer å velge en målemetode tettest på de egenskapene vi søker (Skorstad, 2015, s. 38 – 42).

Det blir poengtert at behovsanalysen hjelper oss til å fokusere på det som er viktigst, utnytte tiden best mulig samt bidra til at vi treffer de rette beslutningene og reduserer diskriminering. Klare stillingskriterier hjelper med å holde fokus i seleksjonsarbeidet, skape struktur samt vise hva som bør utforskes nærmere i et intervju. Behovsanalysen vil hjelpe med å treffe de rette beslutningene og ikke minst redusere risikoen for diskriminering (Skorstad, 2015).

Vurdering og informasjonsinnsamling etter observasjon, intervju, spørreskjema, utførelse, selvrappoterering og eksisterende informasjon er satt opp som en alternativ prosess. Det kan være utfordrende å velge metode, og generelt er ingen metode alltid best (Skorstad, 2015, s. 44-45).

Det blir sagt at ved å benytte flere metoder vil man få flere bein å stå på når de mest betydningsfulle arbeidsoppgavene skal spesifiseres. De metodene som er satt sammen, vil alle gi rikelig tilgang på informasjon samtidig som de ikke krever uoverstigelige mengder tid og ressurser. De har med andre ord en høy nytteverdi samtidig som de er fullt mulig å gjennomføre for de aller fleste (Skorstad, 2015).

Tabell 5 nedenfor viser en skjematisk oppstilling av metoder for utarbeidelse av behovsanalyse (Skorstad, 2015).

Observasjon	Observasjon av personer som utfører jobben, gjerne ved bruk av video. Metoden kan imidlertid rammes av såkalte Hawthorne-effekter, det vil si at de som blir observert, opptrer annerledes simpelthen fordi de vet at de blir observert. Metoden begrenses også til stillinger hvor arbeidsprosessene er observerbare.
Intervju	Intervju av ansatte. Dette kan gjøres på mer eller mindre strukturerte måter, og involvere enkeltpersoner eller grupper. Intervjuet gir oss ofte rik dybdeinformasjon, og vi kan oppklare uklårheter ved å stille oppfølgings spørsmål. Ulempen er at intervjuene for kan bli tidkrevende, og at de stiller store krav til den som intervjuer. I tillegg går man ofte glipp av enkeltaspekter ved jobben, for eksempel rutineoppgaver. Erfaringsmessig er det ofte slik at de som blir intervjuet, velger å beskrive atypiske eller dramatiske hendelser framfor det hverdagslige. Ytterst få forteller at de begynner arbeidsdagen med å lese e-post, selv om dette kan være en viktig del av jobben.
Spørreskjema	Dersom vi er på jakt etter store mengder informasjon, er det nyttig å bruke spørreskjemaer som sendes rundt til deltakerne. Spørreskjemaer gir et godt grunnlag for kvantitative analyser, men gir ingen rik dybdeinformasjon, blant annet fordi vi ikke kan stille oppfølgings spørsmål der hvor vi ønsker ytterligere informasjon. Dette kan vi til en viss grad unngå ved å inkludere utforskende kvalitative spørsmål av typen «Beskriv hva du anser som de viktigste arbeidsoppgavene i din jobb».
Utførelse	Personen som skal gjennomføre jobbanalysen, kan utføre selve jobben for å danne seg et bedre inntrykk av hva den dreier seg om. For eksempel: Dersom vi skal utarbeide jobbanalyse av en drosjesjåfør, kan det være nyttig at man selv har kjørt drosje en viss tid. Da slipper vi å forestille oss hvordan det er å kjøre drosje, men kan i stedet føle det på kroppen. På den måten får vi et langt bedre innblikk i arbeidsoppgavene. «Jøss, er de så viktig å være godt kjent i Drammen!» Denne tilnærmingen er tidkrevende og forutsetter at jobben ikke krever altfor mye opplæring eller ekspertise.
Selvrapportering	De ansatte fyller inn informasjon i dagbøker på fastsatte tidspunkt, for eksempel ved at en klokke gir et lydsignal om at personen nå skal skrive ned hva han gjør der og da. Metoden gir rik informasjon over tid. Men blir ofte subjektiv og gir uforholdsmessig mye data som skal behandles. Dette kan unngås dersom dette tenkes gjennom på forhånd og instruksjonen er slik at informasjonsmengden begrenses.
Eksisterende informasjon	Bruk av eksisterende informasjon, slik som for eksempel stillingsbeskrivelser, kan gi informasjon på en tidsbesparende måte. På den andre siden er informasjonen ofte foreldet, og gjenspeiler sjelden de oppgaver jobben virkelig inneholder i dag. Også her er det en viss tendens til at mer rutinepreget arbeid er ekskludert.

Tabell 5 "En oversikt over de vanligste metodene i jobbanalysen" (Skorstad, 2015, s. 44 - 45)

I forskning refereres det til syv ulike metoder for utarbeidelse av en behovsanalyse. Dette er 1. spørresystemer, 2. intervju av personer med kjennskap til stillingen, 3. intervju med fokus på hvilke personlige egenskaper som er viktigst for å lykkes i stillingen, 4. fokusgruppeintervju, 5. dagbok ført i pennen av fratredende stillingsinnehaver, 6. eksisterende kildemateriell som stillingsinstruksjoner og til slutt 7. ulike scenarioer som viser ulike utviklingsmuligheter i stillingen (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 64-66).

Spørresystemer kan være av ulike karakter, men vil normalt inneholde noen standardiserte spørsmål til rammer, resultater, hvilket nivå oppgavene skal løses på, skalert viktighetsgrad på oppgavene, samt hyppighet på konkrete oppgaver. Det blir sagt at det er normalt å begrense seg til én eller noen få av metodene, men at man gjerne må bruke oversikten som inspirasjon til hvordan man ved å kombinere metodene kan få ut best mulig informasjon til den gitte behovsanalysen.

Tabell 6 viser en oppstilling av fordeler og ulemper med de syv metodene benevnt for utarbeidelse av behovsanalysen (Kahlke og Schmidt, 2007).

Metode	Fordele	Ulemper
Spørgesystemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lette at bruke.</li> <li>• Giver kvantitativ informasjon.</li> <li>• Giver mulighet for at sammenholde flere persons input.</li> <li>• Kræver ikke meget tid.</li> <li>• Giver mulighet for at vekte kompetencer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fastlagte kategorier kan risikere ikke å fange viktige områder i jobbet.</li> <li>• Hvis de ikke koples ferdige, er utviklingen av dem kostbar.</li> </ul>
Interview af personer med kendskab til jobbet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meget fleksibelt.</li> <li>• Kan give dybtgående informasjon.</li> <li>• Let at gjennomføre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stort tidsforbruk</li> <li>• Med mindre intervjuerammen er gjennomtænkt og velstrukturert, kan informasjonen være vanskelig å analysere.</li> </ul>
Intervju etter kritisk episode- metoden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokuserer på de sider af person og job, der er viktigst for succes.</li> <li>• Giver adfærdsbaserede informasjon.</li> <li>• Giver informasjon om, hvordan man bedst fungerer i virksomheden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informasjonen kan være mangelfull.</li> <li>• Metoden kan ikke så alene.</li> <li>• Materialet kan være svært å analysere og utdruge essensen af.</li> </ul>
Fokusgruppeinterview	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tager mindre tid end enkeltinterview.</li> <li>• Giver ofte store mængder af informasjon og mere dybtgående informasjon, fordi prosessen stimulerer deltagerne til å komme med flere synspunkter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosessen kan være vanskelig å planlægge og styre for den uøvede.</li> <li>• Prosessen kan risikere å bli påvirket av for meget af én eller få personer.</li> <li>• Materialet kan på samme måte som i øvrige intervjuformer være vanskelig å analysere.</li> </ul>
Dagbog ført af jobindehaver	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibelt, kræver et minimum af forberedelse.</li> <li>• Kan give realistisk informasjon om, hvor meget enkelte oppgaver fylder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avhengig af, hvor god den enkelte jobindehaver er til å beskrive egen innsats.</li> <li>• Risiko for, at jobbet beskrives, som like netop denne jobindehaver utfører det.</li> <li>• Risiko for, at man glemmer mindre oppgaver, der alligevel tager tid.</li> <li>• Risiko for, at man «forskønner» sin innsats.</li> </ul>
Eksisterende kildemateriale som for eksempel stillingsbeskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Let å bruke.</li> <li>• Ofte standardisert og strukturert informasjon.</li> <li>• Tidsbesparende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan være forældet.</li> <li>• Kan være urealistisk i forhold til de oppgaver, jobbet i virkeligheten inneholder.</li> </ul>
Scenarier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viser forskjellige utviklingsretninger for et job.</li> <li>• Kan give nytt og viktig input.</li> <li>• Kan være avgjørende for, at virksomheten fokuserer på det riktige.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanskelig å bruke for øvede.</li> <li>• Kræver positiv medvirken fra alle.</li> <li>• Har ofte bruk for input udenfra.</li> <li>• Kan gi mere forvirring end afklaring.</li> </ul>

Tabell 6 "Oversigt over metoder til jobanalyse" (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 64 - 65)

Det er viktig å involvere alle som har gitt input til prosessen når behovsanalysen og beskrivelsen av dens fire områder - rammer, resultater, oppgaver og personkrav – er ferdig utarbeidet. Dette med formål om å avdekke eventuelle feil eller mangler i analysen. Den ekstra tiden dette vil ta, bør man overse av den grunn at det kan framkomme ytterligere viktig informasjon (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 77).



## 2.8 Kan behovsanalysen bidra til å forhindre feilansettelse?

Det å forhindre feilansettelser er viktig for virksomheter, og i dette kapitlet vil vi forsøke å gi svar på om behovsanalysen kan bidra til nettopp å unnsnippe feilansettelser.

Målsettingen med en behovsanalyse er å framsette observerbare krav som er utgangspunkt for hele den påfølgende kandidatvurdering. Før en virksomhet skal ansette en ny medarbeider, må det være avklart hvilke arbeidsoppgaver den nyansatte skal utføre. Behovsanalysen vil samtidig bidra med å gi kandidatene verdifull informasjon om stillingen og stillingens rammer. Det konkluderes med at behovsanalysen som metode bidrar til at man velger riktig kandidat. Det bekreftes at det er mye som peker på at den innledende behovsanalysen forbedrer utvelgelsesmetodens forutsigbare gyldighet (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 57-63).

Beslutningsprosessen ved valg av kandidat blir dårlig ved manglende eller utydelige stillingskriterier. Som nevnt tidligere er det et suksesskriterium for en vellykket ansettelse at en leders forventning til en ny medarbeider er tydelig og klart. Ved å åpne for subjektive vurderinger, vil man skape hindringer som kan medføre at virksomheten ikke klarer å treffe de beste beslutningene. Ved å sikre tydelige kriterier, så vil de bidra til å bevare fokus i seleksjonsarbeidet, samt hindre diskriminering. En god behovsanalyse gir et godt grunnlag for å treffe beslutning om hvilken kandidat som er best egnet for stillingen. Behovsanalysen vil hjelpe oss med å utnytte tiden best mulig, og det er ikke sjelden at en god behovsanalyse fører til refleksjon rundt stillingen og organisasjonen som helhet (Skorstad, 2015, s. 42-43).

Bedrifter som jobber systematisk og evidensbasert med egen rekrutteringspraksis over tid vil redusere antall feilansettelser. Skulle det være slik at bedriften er i tvil om eller syntes det er uklart hva den faktisk har behov for av kompetanse, vil sannsynligheten for å gjøre en god ansettelse være liten (Iversen, 2015, s. 12). Dette underbygges av at det snakkes om at kunnskap ved alle sider av en rekrutteringsprosess har betydning for hvor gode ansettelser en virksomhet kan gjøre (Lai, 2015). Det har blitt sagt at “Alt for ofte vil vi velge folk som ligner på oss selv, og velger uten å forsikre oss om at det vi ser virkelig er hensiktsmessig adferd i forhold til de oppgaver som skal løses” (Kahlke og Schmidt, 2007).

## 2.9 Nytte – kostnadsanalyse

Et annet viktig perspektiv for virksomheter som skal rekruttere og fylle på med ny kompetanse, er å vurdere nytte mot kostnad. Dette vil bli nærmere gjennomgått i dette kapitlet.

Det har vært gjennomført lite forskning på vurdering av nytte og kostnad ved bruk av ulike metoder for utarbeidelse av behovsanalyse. Det har blitt forsket på gjennomføring og nytte i personalutvelgelse av fire ulike analysemetoder – jobbelementer, kritiske hendelser, stillingsanalyse ved hjelp av spørreskjema og oppgaveanalyse. Den tydeligste konklusjonen var at ingen metode nødvendigvis er bedre enn en annen (Levine, Ash og Bennett, 1980).

Det foreligger omfattende vitenskapelig dokumentasjon på at det gir økonomisk gevinst for en virksomhet når man øker treffsikkerheten i en rekrutteringsprosess. Det å benytte pålitelige rekrutteringsmetoder vil bidra i riktig retning (Schmidt og Hunter, 1998).

Det framholdes at det betyr mye både økonomiske og trivselsmessig for alle impliserte parter ved å ansette den best egnede kandidaten kontra en mindre egnet kandidat i en stilling. Gode metoder øker sannsynligheten for å velge ut den best kvalifiserte søkeren. Og motsatt at svake metoder øker sannsynligheten for at man får en mindre egnet person i en stilling (Martinsen, 2009, s. 238). Det vises til omtrentlig 50 studier hvor det er beregnet en produktivitetsøkning grunnet treffsikre ansettelse, som igjen leder til en reell økonomisk gevinst. Konklusjonen fra denne studien er at forbedrede prosedyrer alltid gir nettogevinst, og at man kan betegne det å forbedre rekrutteringsprosedyrer som en investering på lik linje med andre viktige investeringer som eiendomskjøp (Boudreau, 1991).

Problemløsningsstrategien satisfisering blir beskrevet med at vi har begrenset med ressurser å rette mot enkeltoppgaver. Dette både fordi vi har begrenset med mental kapasitet, men også på grunn av at vi sjelden kan rette vår oppmerksomhet bare mot én oppgave. En sentral del i teorien om problemløsning er at kunnskapsmengde i kombinasjon med nyttekriterier bestemmer hvor gode løsninger vi finner når vi står overfor komplekse problemer. Dette har relevans for all problemløsende aktivitet - også rekrutteringsprosesser (Lai, 2013, s. 84-85).

Et viktig spørsmål for mange personal- og strategiansvarlige ledere er om det lønner seg å investere mer tid i forbedring av rekrutteringsprosessen. Det skrives at det er et nytte/kostnadsspørsmål hvor beregninger sees som et ledd i et beslutningsstøttesystem (Lai, 2013, s. 87). Nytte-/kostnadsanalyser kan bidra til å optimalisere beslutningsgrunnlaget ved fokus på beslutningsmuligheter som framkommer ved ansettelse (Lai, 2013, s. 98). Kanskje kunne ansettelser jevnt over vært utført på en mer nøyaktig måte hvis det hadde vært investert mer i å oppnå optimale kontra tilfredsstillende løsninger på de deloppgavene som en rekrutteringsprosess innebærer (Lai, 2013, s. 85-86).

Forskning omkring rekruttering og ansettelser har i en årrekke vært opptatt av å konstruere formler for nytte/kostnads-analyser. Disse formlene har til formål å gi tentative anslag på hvor lønnsomt det vil være å investere i forbedring av rekrutteringsprosesser og –prosedyrer. Til tross for de innvendingene som kan rettes mot nytte/kostnadsanalyse av rekrutteringsprosesser, viser nærmest samtlige empiriske nytte/kostnads-analyser at det er økonomisk tilrådelig å forbedre ansettelsesprosedyrene (Lai, 2013, s. 104).

Studien til (Hunter, Schmidt og Judiesch, 1990) viser at bruk av seleksjonsmetoder med høy prediktiv validitet gir betydelige økninger i medarbeideres prestasjoner, målt som prosent-økning i produktivitet eller økt økonomisk verdi. Studien konkluderer med at standardavviket i medarbeideres prestasjoner øker i henhold til kompleksiteten i jobben, hvilket er funn som gir viktige føringer for valg av seleksjonsmetode.

## **2.10 Oppsummering**

I dette kapitlet har vi sett på ulike teori fra det i en virksomhet oppstår et behov for rekruttering eller anskaffelse av kompetanse, bruk av behovsanalysen som verktøy samt ulike faser i en rekrutteringsprosess.

Rekruttering og beste praksis på ansettelser bygger på et bredt teoretisk grunnlag, og forskning viser resultater som går i samme retning. En av de viktigste oppgavene en virksomhet utfører er anskaffelse av kompetanse gjennom ansettelser, og for å oppnå gode rekrutteringer er det viktig å ha kunnskap om hele rekrutteringsprosessen. Ved å fullføre prosessen på en god måte vil en virksomhet potensielt unngå fallgruver samt oppnå en høyere nytte/kostnadsverdi.

Behovsanalysen bidrar til å skape struktur som forteller oss hvordan vi bør benytte ressursene våre og hva vi bør spørre etter når man kommer så langt som til intervjufasen (Skorstad, 2015). Det blir sagt at det ikke er mulig å gi en fasit for hvordan man skal rekruttere på best mulig måte i det enkelte tilfellet. Sammensetningen av hvilket seleksjonsprogram en bør velge avhenger i første rekke av kompetansekravene som er avdekket gjennom behovsanalysen (Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 95).

Teorien bygger opp rundt det å estimere nytteverdien av forbedrede rekrutteringsprosesser slik at man bedre kan vurdere om det er verdt innsatsen å søke optimalisering av ansettelse (Lai, 2013, s. 83-84). Det vil være potensielle nytteeffekter av å arbeide systematisk med forbedring av vurderingsmetodene, mellom annet gjennom en grundig behovsanalyse (Lai, 2013, s. 114).

Verden er i stadig endring og alt skjer raskere i dag enn det gjorde i går. Endringstakten er høy også innenfor rekruttering, og virksomheter må være i takt med utviklingen og effektivisere for å vinne kampen om de gode hodene (Amundsen, 1999).

### 3.0 Metode

Metodekapittelet har som formål å gjennomgå hvilke valg av forskningsmetode som er benyttet, og hvorfor vi har gjort disse valgene. Prosessen for gjennomføring av forskningen samt hvordan data er samlet inn, oppsummert og konkludert blir så gjennomgått. Deretter blir reliabilitet, validitet og en etisk betraktning belyst.

Figuren 11 under viser skjematisk et forskningsprosjekt fra en problemstilling dukker opp til man får frem en løsning eller svar. Metoden som benyttes og beskrives skal være dekkende for hele prosessen.



*Figur 11 "Use of methods" (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 37)*

### 3.1 Forskningen

Vår forskning handler om studiet av mennesker og menneskelig adferd innenfor et spesifikt område. Det handler om hvilke mennesker som passer til hvilke typer arbeidsoppgaver og metodikken rundt hvordan denne utvelgelsen / seleksjonen skjer.

Innen forskning skilles det mellom naturvitenskapelig og samfunnsvitenskapelige forskning. Vår forskning tar for seg hva som foregår mellom mennesker i forkant, og under, en rekrutteringsprosess. Samfunnsvitenskapen er det som omhandler mennesker og menneskelig adferd. Vi tar derfor ikke for oss det naturvitenskapelige forskningsfeltet.

Samfunnsvitenskapen beskriver den sosiale virkeligheten, samfunnsmessige forhold og prosesser, samt hvordan informasjon skal analyseres. Den sosiale virkeligheten er altså hvilken samhandling som foregår mellom mennesker. Samfunnsforskeren er en deltaker i samfunnet, og kan ikke bare være en tilskuer til det han studerer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 33-35).

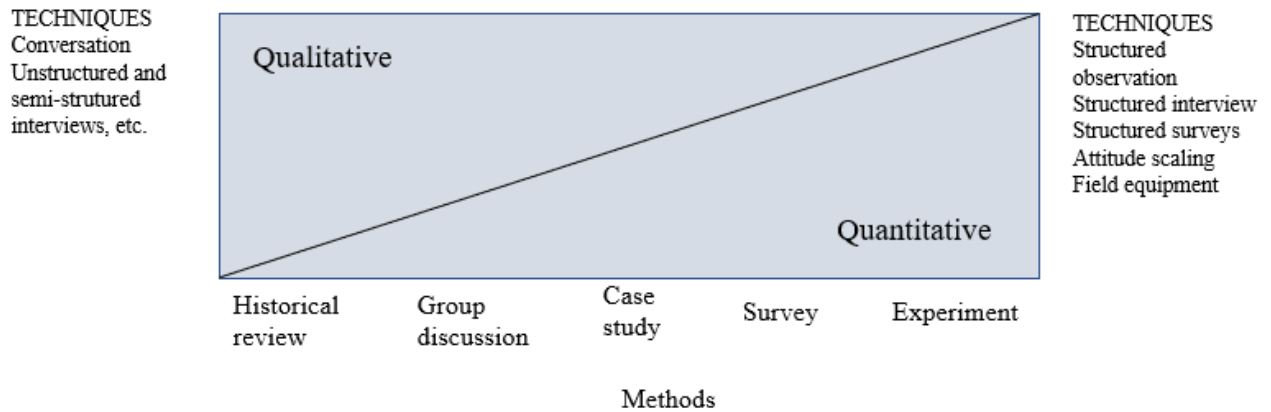
### **3.2 Samfunnsvitenskapelig forskning**

Innenfor det samfunnsvitenskapelige studiefeltet kan man velge flere metoder for forskning og valget står oftest mellom kvantitativ eller kvalitativ metode. Det er disse to metodene som blir omhandlet i denne oppgaven.

Den kvantitative tilnærmingen handler om å samle inn data av fenomener eller hendelser som foregår, katalogisere disse og ut fra svarene for eksempel si noe om hva det er mest av eller at noe kommer foran noe annet. Kvantitativ metode brukes for eksempel i spørreundersøkelser med på forhånd angitte svaralternativer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s.31-39).

Den kvalitative tilnærmingen handler oftest om fenomener som ikke lar seg telle, men hvor man ser etter mønstre, ulikheter, oppfatninger, oppsummerer og konkluderer. Dette kan oftest være fenomener som ikke er så kjente eller som vi ønsker å forstå mer av (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 31-39).

Figur 12 under viser at graden av kvantitative og kvalitative metoder kan gå over i hverandre. Graden av den ene eller andre metoden avhenger av type problem man ønsker å forske på (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 107).



Figur 12 "Quantitative and qualitative methods and techniques (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 107)

I vår forskning tenderer vi mot kvalitativ forskning da vi har gjennomført direkte intervju med respondenten. Vi har også et innslag av kvantitativ forskning fordi vi har et spørreskjema, med faste valg, i tillegg til intervjuet. I forhold til angitte figur ovenfor er vi omtrentlig på «Group discussion» innenfor metode i den horisontale nederste skalaen. Hvis man trekker en rett vertikal linje opp fra «Group discussion» har vi altså en klar overvekt av kvalitativ kontra kvantitativ tilnærming.

### 3.3 Forskningsprosessen

Vi vil her kort beskrive forskningsprosessen vår. Hva var utgangspunktet, hva gjorde vi, samt begrunne hvorfor vi gjorde det slik.

#### Bakgrunn

Vi tre studenter har alle erfaring fra forskjellige virksomheter og en fellesnevner for oss alle er at vi er involvert i rekruttering i det daglige. I forbindelse med at vi skulle skrive Masteroppgaven i vårt EMBA studie, snakket vi om hva som er fellestrekkene våre, og et sentralt tema ble da rekruttering. Innenfor rekruttering er det ofte et tilbakevendende tema som går på at vi må forsøke å sette opp hva en stilling skal inneholde og hvilken type mennesker som kan passe inn i nettopp denne stilling.

Det ble i kapittel 2 utdypet ulike metoder for nettopp denne problemstillingen. Metodikken for å finne riktig person er omtalt av flere forskere, og har mange betegnelser, men vi har falt ned på fellesbetegnelsen; behovsanalyse. Denne analysen skal si noe om alle aspektene som er viktig når en ny person skal rekrutteres.

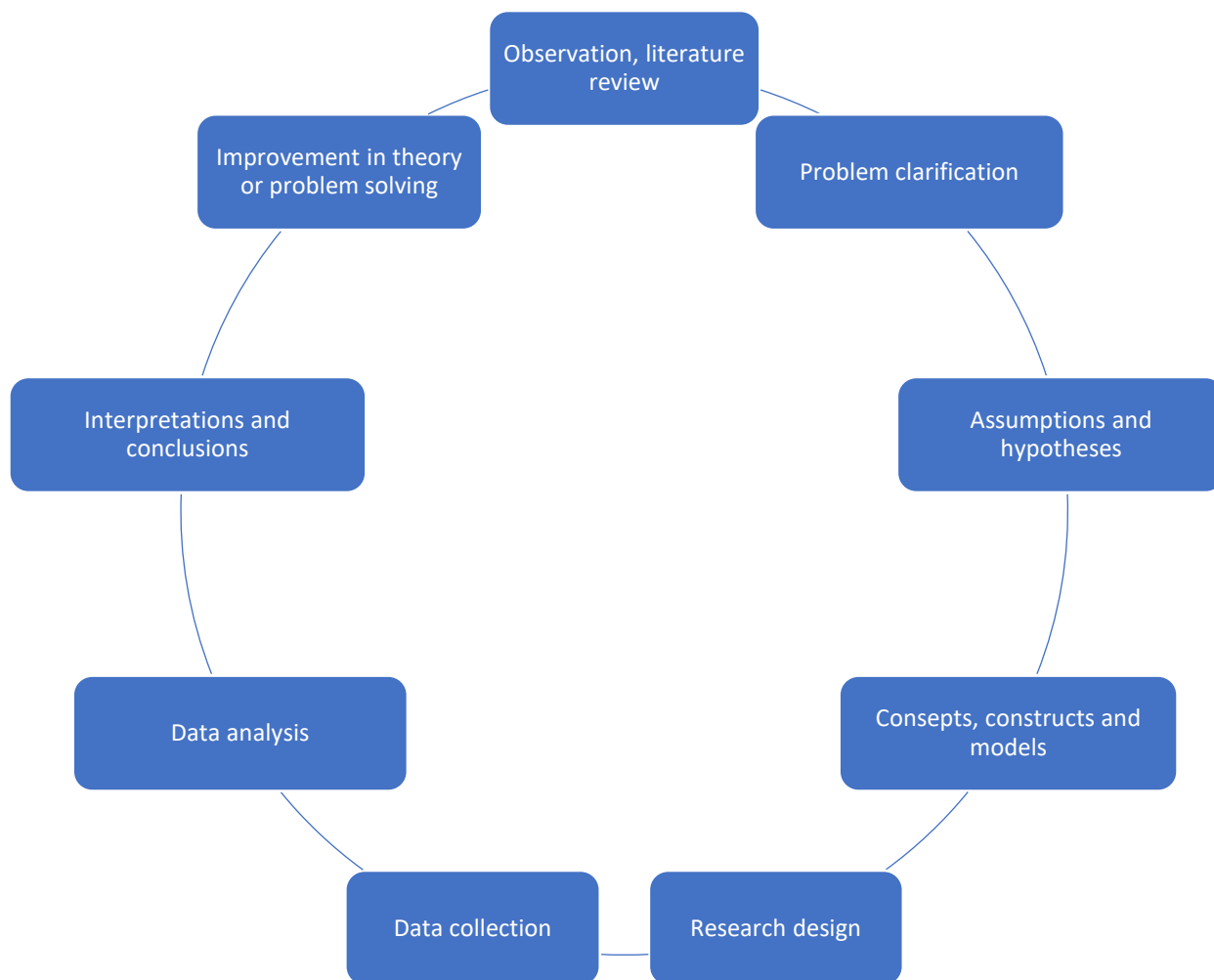
### **Intervjuguide**

Vi satte sammen en foreløpig intervjuguide med de aktuelle spørsmålene vi mente ville være dekkende, og gjennomførte et prøveintervju med en av respondentene. Det viste seg at spørsmålene våre ble litt for detaljerte og overlappende slik at svarene fra respondenten gikk for mye i hverandre. Vi justerte på intervjuguiden slik at hvert av spørsmålene kunne omhandle et større fagområde, og derved lettet avgrensingene når svarene skulle analyseres.

Vi bestemte oss for at vi ville utarbeide et kvantitativt spørreskjema som tok for seg de konkrete enkeltelementene for stillingens arbeidsoppgaver. Dette som er en forberedelse til en behovsanalyse (Iversen, 2015, s. 57-62). Dette spørreskjemaet var for om mulig kunne skille de enkeltes virksomheters metodikk for utarbeidelse av en behovsanalyse.

The Wheel of Research i figur 13 under illustrerer forskningsprosessen. Prosessen vil kunne endres noe underveis ut ifra hva man finner av informasjon gjennom spørreskjemaer, observasjoner og intervjuer. Det vil derfor være en mulighet for endring og oppdatering av både idé, metodikk og problemstilling og dette vil svinge fram og tilbake og gå litt i sirkel (Ghauri & Grønhaug, 2010, s. 19).





Figur 13 "The wheel of research" (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 19)

### **Forskningsprosessens fire faser**

Vi har valgt å dele forskningsprosessen vår i 4 faser (Johannessen, Christoffersen og Tuftes, 2011, s. 36-38).

Disse fire fasene er enkelt beskrevet her og vil gjentas i underkapitlene til kap. 3.3.

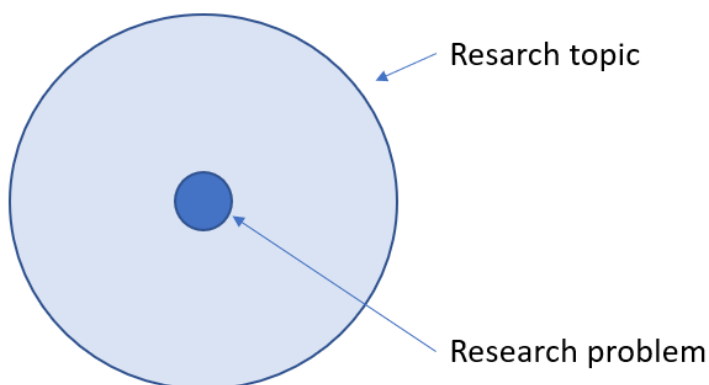
Forberedelse (1) for hva denne oppgaven skal omhandle er hvilken ide og problemstilling vi ønsker å se nærmere på, hvilken litteratur som kan være aktuell å legge til grunn, hva er formålet og hensikten med å se på nettopp dette og til sist hvilket forskningsdesign skal vi bruke. Datainnsamling (2) handler om hvilke metoder vi velger, hvem som skal være respondenter og selve intervjuet med innsamling av data. Dataanalysen (3) betyr at vi reduserer data, analyserer og tolker samt gjennomfører en kvalitetssikring og drøfting av funnene. Rapporteringen (4) er denne oppgaven i sin helhet.

### 3.3.1 Forberedelse

Utgangspunktet for forberedelsen er å bestemme seg for hva man vil ha mer kunnskap om, hva formålet med undersøkelsen er, hvorfor man skal gjennomføre den og hva undersøkelsen skal bidra med.

I starten vil et ønsket forskningsområde være stort og litt vanskelig å bestemme avgrensningene på, men etter hvert som man jobber seg gjennom fasene vil forskningsproblemet innsnevre seg og bli mer spesifikt.

Figur 14 under viser at forskningsområdet i utgangspunktet er stort i forhold til forskningsproblemet man endelig ønsker svaret på.



Figur 14 "From research topic to research problem" (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 31)

### 3.3.2 Hvorfor har vi valgt en kvalitativ tilnærming

Våre forskningsspørsmål kan være «ubehagelig» for respondenten da denne kan være en direkte årsak eller på annen måte være berørt i forbindelse med en feilansettelse som følge av dårlig forarbeid. Med dette som bakteppe har vi valgt fremgangsmåte for vår forskning.

Kunnskapen om virkeligheten på en troverdig og etterrettelig måte er målsetningen når vi har valgt metoden med i hovedsak en kvalitativ tilnærming.

Metoden er svært anvendelig for å studere organisasjoner, grupper og individer (Ghuri & Grønhaug, 2010).

Før vi bestemte oss for kvalitative intervjuer tok vi utgangspunkt i følgende fire sentrale spørsmål for å kunne ta et valg om dette var riktig fremgangsmåte (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 143-183).

#### *Hvorfor vil vi ha en dialog med mennesker?*

I vår forskning på et område som kan være følsomt ser vi det som nødvendig og det vil være av stor betydning å få stille spørsmål direkte og kunne «grave» litt i svarene. Nyanser i svarene informantene gir vil gi mulighet for utfyllende spørsmål og svar. Vi vil møte de personene som i det daglige er ansvarlig for rekrutteringene i bedriften.

Uten å møte informantene ville ikke dette la seg gjennomføre.

#### *Hvorfor bruke kvalitative intervju?*

Ved å gjennomføre et personlig intervju med informantene mener vi våre spørsmål rundt mulige feilansettelser kan bli mest mulig sannferdig, utdypende og ærlig besvart. Man får frem kompleksitet og nyanser. Hendelser som informanten kommer på, kan rekonstrueres og det åpnes for situasjonsbestemte historier fra informanten som bare denne kan / vet om.

Det vil også bli mulighet for flere åpne, oppfølgende og utdypende spørsmål. Graden av tilleggsspørsmål avhenger av hvor utfyllende informanten svarer eller om denne vrir seg bort fra temaet, eller at det dukker opp temaer underveis som bør eller kan belyses mer.

Beslutningen vi har tatt for hvilken strategi som skulle benyttes ble vurdert med tanke på hvordan vi best kunne få frem sannferdig og etterrettelig informasjon om vårt tema.

#### *Hvorfor vil du benytte denne løse tilnæringsmåten?*

Denne løse tilnæringsmåten mener vi gir informanten en trygg og god ramme som en samtale gjennom intervjuet. Respondenten våger gjerne å åpne seg mer enn ved et strengere regime. Den løse tilnæringsmåten gir i tillegg oss som forskere muligheten til å stille mange oppfølgende spørsmål å få disse utdypet om nødvendig.

*Hva er svakheten med denne metoden?*

Svakheten med en kvalitativ tilnærming kan være at vi som intervjuere ikke klarer å fange opp det som er viktig i dialogen og at vi faller ut av kjernen av spørsmålet vårt. Respondenten kan prate seg rundt kjernen av hva vi spør om. Respondenten kan føle hele setting ubehagelig og derved vil vi ikke få de korrekte svarene.

Mennesker vil gjerne ønske å stille seg selv i et best mulig lys. Derfor kan respondenten svare med «ønsketenkninger» om hva som burde være rett svar og ikke nødvendigvis det svaret som er sant.

Spørsmålene og svarene kan også fra vårt ståsted bli vanskelige å stille hvis man kommer innpå følsomme temaer som berører respondenten på en negativ måte. Vi kan bli tilbaketrukne og ikke spørre videre om viktige tema.

Vi mener at en kvantitativ fremgangsmåte med et strukturert spørreskjema for utfylling og retur ikke ville få frem nyansene informanten måtte ha. Spesielt siden dette kan være et «følsomt» tema og noe man helst ikke vil snakke om.

### **3.3.3 Datainnsamling**

Det finnes en rekke måter for å samle inn data på. Våre valg og metodikk vil bli drøftet i de videre underkapitlene.

Vi har valgt en kvalitativ fremgangsmåte med et semistrukturert intervju, også kalt delvis strukturert intervju. Det semistrukturerte intervjuet har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men gir mulighet for å bevege seg frem og tilbake i spørsmålenes rekkefølge og endre rekkefølgen på dem (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 145).

En intervjuguide er en rekke med faste spørsmål som vil fungere som en gjennomgående og underliggende guide som vi ønsker respondentenes svar på.

Innenfor den kvalitative fremgangsmåten kunne vi også valgt mellom en strukturert eller en ustrukturert intervjuform.

En strukturert form ville gitt fastlagte spørsmål med en strengere tilnærming hvor man krysser av for alternativer. Fordelene ved en slik tilnærming er at det ville blitt enklere å gjennomføre intervjuene samt en enklere systematisering av svaralternativene. Ulempen med denne metoden er at vi mister muligheten til å få frem nyansene fra informanten.

En ustrukturert intervjuform vil gitt oss en mulighet for å tilpasse spørsmålene våre i forhold til hvem vi skal snakke med og kan også situasjons tilpasses.

### **3.3.4 Gjennomføring av intervjuene.**

Virksomhetene og respondentene ble kontaktet på forskjellige måter. Noen ved en samtale i et møte, noen ved en telefonsamtale og noen gjennom korrespondanse via epost. I forbindelse med at de ble kontaktet, fikk de en lett innføring i problemstillingen vår og spørsmål om de kunne tenke seg å delta.

En uke før intervjuet fikk respondentene tilsendt intervjuguiden, slik at de kunne forberede seg i god tid. Alle studentene deltok på intervjuene, som ble gjennomført på respondentene sine arbeidsplasser. Vi presenterte oss og fortalte kort om oppgaven. Respondentene ble forsikret om at svarene ville være anonyme og konfidensielle samt at ingen av virksomhetene ville bli gjenkjent i oppgaven. Vi hadde før intervjuene fordelt oppgavene oss imellom. Én gjennomførte selve intervjuet, men de to andre noterte og kom med eventuelle tilleggsspørsmål. Intervjuene hadde varighet på mellom en og to timer.

Nødvendigheten av oppfølgingsspørsmål var varierende i forhold til hvor utdypende informanten svarte og om denne hadde forstått.

### **3.3.5 Intervjuguiden**

Intervjuguiden vår for det semistrukturerte intervjuet er delt opp slik at vi har en innledning og tre hovedgrupper av spørsmål/tema.

*Innledningen* består av en introduksjon av oss selv, kort orientering av tema, en forsikring om at respondenten og dennes bedrift vil bli anonymisert. Lovnad om konfidensiell behandling av data som kunne være kompromitterende ble gitt.

*Generell informasjon* fra respondenten om bedriftens størrelse, organisering, hvordan HR-funksjonen fungerer samt hvor mange nyansettelser de har pr år.

*Hvilke rutiner ved analyse* av behov for ressurser i bedriften som blir benyttet.

*Hvilken betydning* en behovsanalyse ved rekruttering har for bedriften.

Vi hadde i tillegg utarbeidet et strukturert kvantitativt spørreskjema som omhandlet syv spesifikke spørsmål som anses som viktige element i forberedelse til en ansettelse. Det kvantitative spørreskjemaet var for å få en dypere forståelse av hvordan bedriftene benyttet ulike teknikker for å avdekke arbeidsoppgaver, arbeids- og sosialkompetanse som inngår i en stilling. Spørreskjemaet vil også kunne si noe om forskjeller i vellykketheten i en ansettelse sett mot hvilke av metodene som benyttes. Spørreskjemaet ble gjennomgått, og svarene gitt og notert i siste del av intervjuet (Iversen, 2015, s. 58-60).

### **3.3.6 Dataanalyse, tolkning og konklusjon**

Direkte etter intervjuene var avsluttet ble svarene fra respondenten sammenfattet i et felles dokument. Det kvantitative spørreskjemaet ble renskrevet.

Innsamlede data, i referert form, ble deretter redusert ned til en håndterlig mengde relevant data som uttrykkes som sitater i vår oppgave. Disse grupperes i hovedgrupper i kap.4; (1) rekruttering i virksomhetene (2) om virksomhetens behovsanalyse (3) hindringer for å utføre behovsanalysen (4) evaluering av virksomhetens behovsanalyse.

Under hver av disse hovedgruppene i kapittel 4 blir tilhørende sitater fra virksomhetene analysert opp mot aktuell teori, for deretter å tolkes i en større sammenheng på tvers av virksomhetene.

Konklusjonen av våre analyser og tolkninger vil til slutt bli sammenfattet og fremkomme i konklusjonskapittelet som en rapportering (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 185-193).

### **3.4 Etiske hensyn**

Etikk er hvilke moralske prinsipper og verdier som påvirker måten en forsker eller en gruppe forskere utfører deres forskning. Etikken er medvirkende i alle aktiviteter som på noe vis kan være skadelig for noen. Forskere har et moralsk ansvar med å forklare og svare oppriktig i forhold til sitt forskningsspørsmål.

Leseren av forskningen må bli forklart på en opplysende måte at resultatene denne leser kan mistolkes, og at feil bruk av konklusjoner og svar kan føre til problemer og misforståelser (Ghauri og Grønhaug, 2010, s. 20-25).

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) er underlagt Kunnskapsdepartementet. Denne komitéen beskriver generelle forskningsetiske retningslinjer slik at forskning har stor betydning for samfunnet i flere lag og at forskning i tillegg kan utgjøre en betydelig maktfaktor (NESH, 2018).

Av disse årsakene er det viktig at personer som bidrar inn i forskning behandles med respekt, og at de aktivitetene som utføres er med gode hensikter. Forskningsprosjekter skal utføres rettferdig. Forskeren skal opptre med integritet og plikter å følge anerkjente normer, opptre ansvarlig, åpen og ærlig i alle sammenhenger.

Vår oppgave handler om bruk, eller mangel på bruk, av en analyse i forkant av ansettelse i en virksomhet. Det er i denne sammenhengen tatt opp i intervjuene med respondentene hvorvidt de har «slurvet» med forarbeidet sitt eller om de har opplevd feilansettelser (PAMA, 2011).

Våre intervjuobjekter har, så langt vi forstår, svart sannferdig om saker som kan være kompromitterende for de selv da de kanskje har utført et for dårlig forarbeid.

Alle svarene er derfor anonymisert og vi som forskere har lovet konfidensialitet.

## **3.5 Validitet og Relabilitet**

### **3.5.1 Validitet**

Validitet står for relevans og gyldighet. Det som måles, må ha relevans og være gyldig for det problemet som undersøkes (Dalland 2007, s. 48).

Vår påstand er at det ikke gjøres en grundig nok jobb når det skal ansettes nye medarbeidere. En behovsanalyse med dennes spesifikke fremgangsmåte vil avdekke hvilken type person man ønsker i en gitt stilling.

Vår intervjuguide med tilhørende tillegsspørsmål tar for seg kjernen i hva som legges i en behovsanalyse.

Vi har intervjuet seks bedrifter og deres personal- / HR leder med samme fremgangsmåte og intervjuguide. Bedriftene er representative, mellomstore til store i antall ansatte, med opptil flere nyansettelser hvert år. Grunnlaget for å få frem mest mulig sannferdige svar om avvik og konklusjon mener vi derfor er det beste da vi er tettest mulig på der hvor fenomenet oppstår.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Reliabilitet betyr pålitelighet, og handler om at målinger må utføres korrekt (Dalland 2007, s. 48).

Det er en viss usikkerhet knyttet til hvorvidt det er mulig gjennom et semistrukturert intervju å få frem sannferdige svar for deretter å kunne sette disse opp mot hverandre for en konklusjon.

Våre respondenter kan svare usant og dermed gi et feil inntrykk av situasjonen slik den faktisk er. Man kan risikere at respondenten er den direkte årsak til en feilansettelse og derved ønsker å skjule noe.

Et annet aspekt kan også være vår egen tolkning av respondentenes svar. Vi mener likevel dette er den sikreste og beste metoden å få frem om de har fulgt et fastsatt opplegg for behovsanalyse, om de har hatt feilansettelser og hva bakgrunnen for dette var / kunne være.



På den annen side er vår mening i dette at hvis hadde sendt over et standardisert spørreskjema i en ren kvantitativ variant ville det være umulig å fange opp kroppsspråk, unnvikelser i svar eller være umulig å stille oppfølgende spørsmål.

## **4.0 Analyse og drøfting**

I dette kapitlet skal vi analysere våre funn fra intervjuene. Funnene som blir presentert er knyttet opp mot det teoretiske utgangspunktet som er redegjort for tidligere i oppgaven. Vi har valgt å dele funnene inn i fire kategorier; (1) rekruttering i virksomhetene, (2) om virksomhetens behovsanalyse, (3) hindring for å utføre behovsanalyse og (4) evaluering av virksomhetens behovsanalyse. Vi vil bruke sitater fra intervjuene for å illustrere funnene våre. Først presenteres sitatene, så teorien og til sist vurderingen av virksomhetene sett opp mot teorien på området.

### **4.1 Rekruttering i virksomhetene**

I denne delen vil vi gå nærmere inn på hvordan virksomhetene analyserer sine behov ved nyrekruttering, og om nyrekruttering sees opp mot strategien til virksomheten. Følgende sitater er hentet fra intervjuene med de ulike virksomhetene.

Respondent 1 og 5 sier:

"Det er ingen automatikk i at personalledere får lyse ut vakante stillinger, det skal vurderes om firmaet trenger ny spisskompetanse" (Respondent 1).

"Noen nytilsetninger skjer basert på strategiske beslutninger i ledergruppen" (Respondent 5).

Respondent 1 sier at det ved nye rekrutteringer skal vurderes direkte erstatning én for én, eller om det er behov for å tenke nytt. Vi tolker dette slik at ikke alle stillinger blir erstattet på grunn av blant annet ny teknologi og digitalisering. Arbeidsprosesser endres og det gjør at virksomhetenes behov også er i utvikling. Respondent 5 sier at strategiske beslutninger i virksomheten kan utløse behov for ny og endret kompetanse. Vi tolker dette til at når en virksomhets strategi endres, så endres fokuset og gir behov for å tenke nytt og annerledes vedrørende rekruttering. Kanskje krever strategien at vi har behov for å tiltrekke helt andre

kompetanser enn tidligere. Stillinger som tidligere var høyt etterspurt, trenger ikke være de stillingene virksomhetene har behov for i morgen. Både respondent 1 og 5 viser til at virksomhetene gjør vurderinger knyttet til kompetansebehov når det tas overordnede strategiske beslutninger, og at det er ingen automatikk i å få lyse ut vakante stillinger uten en samlet vurdering. Virksomhetene gir inntrykk av å se fremover og vurdere fremtidige behov.

Rekrutteringsstrategien til en virksomhet må være å tiltrekke seg og ansatte de riktige personene i henhold til personlighet, kompetanse og atferd. Hvem vi skal rekruttere og hvordan vi skal gjøre det, er viktige strategiske valg og burde være knyttet til en organisasjons overordnede strategiske målsetting (Grimsø, 2004, s. 55). Strategivalgene til en virksomhet vil påvirke rekrutteringsprosessen. Det er lite lønnsomt å gå inn i en rekrutteringsprosess uten å ha tenkt gjennom hvordan grunnleggende strategivalg påvirker resultatet av det videre rekrutteringsarbeidet (Grimsø, 2004, s. 67).

Respondent 2 og 3 sier:

"Utviklingen går så fort at man nesten, satt på spissen, ikke vet hvilken kompetanse man trenger i morgen" (Respondent 2).

"Teknologiutviklingen gjør at noen stillinger kan fases ut, og at man må tenke på en helt ny kompetanse enn den man hadde i utgangspunktet" (Respondent 3).

Respondent 2 fremhever utfordringene med at den raske teknologiske utviklingen gjør det krevende å forutsi virksomhetenes fremtidige behov. Vi tolker dette som at virksomheten mener det er utfordrende å holde følge med utviklingen og at det er vanskelig å forutsi behovene for framtidig kompetanse. Virksomheten gir uttrykk av å mangle en strategisk retning knyttet til rekruttering. Respondent 3 påpeker at noen stillinger fases ut og at man må tenke på ny kompetanse. Vårt inntrykk er at virksomhetene har tanker om fremtidig kompetansebehov, samt hvilke stillinger det bør tenkes nytt om. De gir uttrykk for at de løfter blikket og ser fremover, men de har ikke utarbeidet noe skriftlig på dette området.

Det ikke er uvanlig at virksomheter tenker strategisk når det gjelder økonomi, teknologi, produksjon og markedsføring, mens de personaladministrative konsekvensene ofte blir oversett eller undervurdert. I teorien vises det til at virksomheter gjerne har strategiske planer på mange områder, men mange bedrifter overser viktigheten av dette når det gjelder rekruttering (Grimsø, 2004, s. 56).

Formålet med kompetanseanalyser er å avdekke på hvilke områder og hvordan virksomheten bør satse på kompetanse for å øke måloppnåelse og verdiskapning. Med andre ord skal kompetanseanalyse bidra til å koble organisasjonens overordnede mål og strategier til kompetansestrategier og –tiltak (Lai, 2013, s. 67).

Respondent 1, 2, 3 og 5 gir uttrykk for at strategi og teknologiutviklingen legger føringer for rekrutteringsarbeidet. Utviklingen krever at virksomhetene følger med, og at det tenkes nytt. Ingen av respondentene uttrykker at virksomhetene de arbeider i benytter egne strategier for rekruttering, eller for å møte virksomhetens helhetlige behov og fremtidens utfordringer. Til tross for at respondent 2 sier at utviklingen går så raskt at de ikke vet hvilken kompetanse de vil ha behov for i morgen, så har de ingen strategiske målsettinger eller planer for å dekke fremtidig kompetansebehov eller gjøre egne kompetanseanalyser.

Uten målsettinger for rekrutteringsarbeidet kan det være vanskelig å vurdere hvilken spisskompetanse bedriften trenger. Ingen av respondentene nevner employer branding og kampen om å vinne de gode hodene. Svarene fra respondentene gir inntrykk av at flere av virksomhetene er "litt bakpå" og ikke klarer å følge med i den stadige raskere teknologiske utviklingen. Virksomhetene har planer på mange andre områder, men ingen plan for hvem som skal utføre jobbene eller hvilken kompetanse de vil trenge i fremtiden. Det er med andre ord behov for å sette tankene og vurderingene virksomhetene gjør ned på papiret, og legge en egen fremtidsrettet strategi for rekruttering og tiltrekking av relevant kompetanse.

#### 4.1.1 Virksomhetens rekrutteringsrutine og sertifiseringsordning

I denne delen vil vi finne nærmere ut om virksomhetene benytter en sertifiseringsordning eller om de benytter egne standard/rutine for behovsanalyse og rekruttering.

Respondent 2, 3 og 5 sier:

"Ansettelsesmengden er for liten til å ha sertifisering, men på lederstillinger kjøper vi gjerne tjenester fra bemanningsbyrå" (Respondent 2).

"De fleste som rekrutterer har sertifisering, men det er ingen krav" (Respondent 3).

"Ansettelser er noe av det viktigste strategiske arbeidet virksomheten vår gjør. Ved å sette ut det strategiske arbeidet med rekruttering skyter organisasjonen seg selv i beinet" (Respondent 5).

Respondent 3 sier at virksomheten har sertifiseringsordning, men at det ikke er et krav å ha sertifisering om du arbeider med rekruttering. Ikke alle benytter sertifiseringsordningen og respondenten sier at kun 80 - 90 % av ordningens oppgaver blir fulgt. Respondenten gir inntrykk av at sertifiseringsordningen gir virksomheten et fortrinn og kvalitetsstempel. Etter vår vurdering mener vi at virksomheten til tross for å ha sertifiseringen, arbeider ulikt med rekrutteringsprosedyrer i virksomheten. Respondent 2 sier de har for lite ansettelser til å opprettholde en sertifisering, men at de gjerne kjøper rekrutteringskompetanse på lederstillinger. Respondent 5 har tydelig strategiske tanker knyttet til rekruttering, og mener bedriften selv må tilegne seg den viktige kompetansen som kreves. De har av den grunn tatt et strategisk valg om å ikke sette ut arbeidet med rekruttering til byrå. Vår vurdering er at virksomheten har tydelige rutiner på området, samt at HR avdelingen tar tydelige grep ovenfor linjen for å sørge for at rutinene blir implementert og benyttet.

Det er ofte mange i en virksomhet som på ulike måter kan være involvert i rekrutteringsprosessene, og det mest vellykkede er ofte når linjeleder og HR- medarbeider samarbeider gjennom hele prosessen (Egerdal, 2017, s. 290).

Mange benytter eksterne rekrutteringsbyrå som gjerne har spisset seg inn mot ulike fagkompetanser i arbeidslivet. Bruk av rekrutteringsbyrå er gjerne vanlig for fagstillinger og administrative stillinger (Mikkelsen og Laudal, 2016b, s. 143).

En av hovedgrunnene til at virksomheter benytter ekstern hjelp er gjerne for å få fortlgang i ansettelsesprosessen med større tilgang til kandidater, og ikke minst hjelp av eksperter på fagområdet. Ulempene kan ofte være at rekrutteringsbyrå kjenner lite til bedriften, og dermed har liten kjennskap til hvilken kompetanse de har behov for. Det er også ofte kostbart å betale for hjelp til en hel rekrutteringsprosess (Mikkelsen og Laudal, 2016a, s. 144). Det har vært enkelt å etablere rekrutteringsbyrå og at det derfor vil til enhver tid være aktører som ikke har den nødvendige kompetansen. Det er en reell utfordring for det voksende antallet rekrutteringsbyrå å påse at egne medarbeidere er kvalifisert på fagområdet. (Grimsø, 2004, s. 98).

Mange virksomheter en overdreven tro på kvaliteten til egne rekrutteringsprosesser, og vil ha mye å tjene på en kritisk gjennomgang av eksisterende praksis sett opp mot forskningen som foreligger på området. Han anbefaler å starte med en kritisk gjennomgang av eksisterende praksis der man beholder den eller de praksisene som er i tråd med beste evidens. Enkelte tror man blir en god menneskekjenner bare fordi man har foretatt mange ansettelser, men det stemmer ikke (Iversen, 2015, s. 14).

Respondent 3 sier virksomheten er sertifisert, selv om ikke alle som jobber med rekruttering må inneha sertifisering. Det er ikke gjort funn i teorien som understøtter at en virksomhet får bedre resultat av å være sertifisert, men virksomheter har mye å tjene på å være kritisk til egen praksis og fagkunnskap. En sertifiseringsordning kan bidra til å gi den nødvendige strukturen i bunn som kan bidra til å gjøre rekrutteringsarbeidet mer vellykket. Etter vår vurdering har virksomhetene mye å tjene på å strukturere arbeidet med rekruttering. Felles for alle respondentene er at de har rutiner og standarder for arbeid med rekruttering, men ikke alle i virksomhetene er like opptatt av å følge disse eller benytte de. Det er i utgangspunktet veldig bra at alle respondentene har systemer som ivaretar rekruttering, men det er stor forskjell mellom å ha dette på plass og faktisk benytte disse. Det var for eksempel ingen av respondentene som nevnte at rutinene jevnlig ble oppdatert eller at nyere forskning alltid ble lagt til grunn.

Respondent 2 og 5 har valgt ulike strategier på rekrutteringsarbeid. Der respondent 2 er åpen for å kjøpe rekrutteringstjenester, har respondent 5 tatt et tydelig valg om å opparbeide seg kunnskap og sette av nok ressurser til å håndtere alt innen rekruttering selv. Respondent 5 vil da opparbeide seg stor kunnskap på området og ta styring på egne prosesser. Respondent 2 velger å stole på eksterne til å stå for ansettelse til de viktigste stillingene. I henhold til teori og forskning på området mener vi at bedriftene i det lange løp er tjent med å bygge opp egen kompetanse på fagområdet rekruttering. Det at en virksomhet tar grep om egne prosesser tvinger ledelsen til å prioritere nok ressurser til arbeidet, og gjør det lettere for virksomheten å holde seg oppdatert på nyere forskning og beste praksis.

## 4.2 Om virksomhetens behovsanalyse

I denne delen går vi inn i virksomhetenes behovsanalyse ved rekruttering, hva virksomhetene legger i begrepet behovsanalyse og i hvor stor grad denne vektlegges.

Respondent 4, 5 og 6 sier:

"Behovsanalysen er viktig fordi man kan oppleve at uviktige ting kan ta overhånd når man kommer til utvelgelsen som, for eksempel at man ikke liker humoren til personen"  
(Respondent 4).

"Det er behov for et strukturert system for å drive med rekruttering" (Respondent 5).

"Jo mer tid du bruker og grundigere du er, jo større sjans for at du lykkes med rekruttering"  
(Respondent 6).

Virksomhetene vi har snakket med har ulike betegnelser på behovsanalysen. For eksempel stillingsbeskrivelse, kravspesifikasjon, analyse, strukturert system og stillingskrav. Selv om virksomhetene har ulike betegnelser for sine analyser, har de alle til felles å avdekke en stillings arbeidsoppgaver, kompetansekrav og ønskede personlige egenskaper.

Respondent 5 sier det er behov for et strukturert system for å drive med rekruttering.

Respondent 4 og 6 sier at analysen er viktig og jo mer tid en bruker, jo større er sjansen for å lykkes. Sjansen for at uviktige momenter tar overhånd minimeres.

Vi tolker at både respondent 4, 5 og 6 gir inntrykk av å ha fokus på at et godt system i bunn gir mulighet for å fokusere på det som er viktig i en rekrutteringsprosess. Vi får også inntrykk av at respondentene mener det er mindre sjanse for å gjøre feil når det ligger et grundig forarbeid i bunn. Vi mener at til tross for at virksomhetene setter analysen høyt, så er det flere som tar snarveier.

Det er utviklet mange ulike metoder for utarbeidelse av behovsanalyse. Overordnet ser vi at både Iversen (2015), Skorstad (2015) og Kahlke og Schmidt (2007) viser likhet i sine oppstillinger. Metodene skiller seg fra hverandre i forhold til hvilken type informasjon som samles inn, på hvilken måte innsamlingen foregår, fra hvem informasjonen kommer, hvordan den analyseres og hva den skal brukes til. Kahlke og Schmidt (2007) beskriver behovsanalysen som en systematisk måte å innhente informasjon knyttet til en spesifikk og konkret stilling (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 48). I følge Iversen (2015) er en behovsanalyse, eller en stillings- og kravanalyse, en prosess som leder frem til en skriftlig kravspesifikasjon (Iversen, 2015, s. 55).

Det er mange teknikker og metoder som kan benyttes i en behovsanalyse, og det kan være vanskelig å velge. Det er sagt at det kan være klokt å velge mer enn en metode (Skorstad, 2015, s. 45). Videre sier Skorstad (2015) at det er flere betydninger av en god behovsanalyse, og at slurv i denne fasen vil medføre følgefeil. En god behovsanalyse hjelper virksomheten til å fokusere på det som er viktig, og utnytte tiden ved en rekruttering best mulig. Den bidrar til å treffe de riktige beslutningene og redusere diskriminering. Alt for mange ansettelse er basert på analyser som er for gamle og/eller mangelfulle (Skorstad, 2015, s. 54).

Det menes at det er omfattende faglige holdepunkter for at grundig arbeid med stillings- og kravanalyse er en viktig grunnmur i rekrutteringsarbeidet. Blant annet fordi det bidrar til å strukturere prosessen og gjøre det lettere for intervjueren å fokusere på forhold som er viktige for jobben (Iversen, 2015, s. 54).

Alle respondentene påpeker viktigheten av en god struktur og et grundig forarbeid, og mener det har stor betydning for å lykkes med en god rekrutteringsprosess. Hvis ikke virksomhetene har en god analyse i bunn er det lettere å gjøre feil i utvelgelsen, og ansette folk basert på feil grunnlag. Inntrykket er at samtlige respondenter setter behovsanalysen høyt og mener denne

skaper kvalitet i rekrutteringsprosessen, men flere antyder at tida ikke alltid strekker til. Det er viktig å få lederne i virksomheten til å forstå sammenhengen mellom rekruttering og virksomhetens resultater. I teorien beskrives det flere ulike måter å innhente informasjon knyttet til en ny stilling. Forskere er ikke enig i at en metode passer best, men mener det viktigste er at man benytter de metodene som passet best i den konkrete rekrutteringen. Vi mener også det er uheldig når en rekrutteringsprosess starter med at ledere understreker hvor mye det haster å få på plass en ny medarbeider. Det resulterer gjerne i at man allerede på et tidlig tidspunkt starter en rekruttering som ikke er forenelig med en grundig prosess. Det er alt for lett å benytte forrige utlysningstekst og starte med analyser som er gamle eller mangelfulle. Virksomhetene må sørge for at det er god dialog og rutine på hvordan rekrutteringer håndteres. Både når det gjelder det prosessuelle og tidsaspektet.

#### **4.2.1 Kostnader ved feilansettelse/dårlig prosess**

I dette kapitlet forsøker vi å få kunnskap om virksomhetenes syn og erfaring med hensyn til kostnader ved feilansettelser.

Respondent 2, 4, 5 og 6 sier:

"Det er umulig å tallfeste en feilrekruttering, men beløpet er betydelig" (Respondent 5).

"Det er vanskelig å måle, men det koster fort en årslønn" (Respondent 2).

"En feilansettelse koster fort én til to årslønner i rene penger" (Respondent 6).

"Dårlige ansettelser brer seg gjerne ut i avdelingene og skaper dårlig stemning og dårlig miljø" (Respondent 4).

Respondent 5 sier det er umulig å tallfeste en feilansettelse, men mener beløpet er betydelig. At en virksomhet ikke klarer å tallfeste et beløp, tolker vi som at de aldri har gjort en beregning på hva en feilansettelse koster. Det kan også tyde på at det ikke har vært noen direkte feilansettelser. Respondent 2 og 6 tallfester feilansettelse til henholdsvis én og to årslønner. Vi tolker det slik at det er vanskelig å beregne og ikke alle klarer å se ringvirkningene av en feilansettelse.



Utgangspunktet for å tallfeste en feilansettelse vil også variere i forhold til stillingsnivå og respondent 4 peker på at feilansettelser kan skape dårlig stemning og arbeidsmiljø.

Skorstad sier at i henhold til et estimat koster en feilansettelse i gjennomsnitt halvannen årslønn. Han konkluderer med at den økonomiske gevinsten ved å forbedre ansettelsesprosessen overgår mer tradisjonelle investeringer i virksomheten (Skorstad, 2015, s. 38). Det slås fast i en artikkel at å ansette feil kandidat kan koste virksomheten dyrt på mange områder. Kommer man i en situasjon hvor man må gjennomføre en erstatningsrekruttering så bidrar det til ytterligere økte kostnader (Stabile, 2013).

Lai framholder at kanskje kunne ansettelse jevnt over vært utført på en mer nøyaktig måte hvis det hadde vært investert mer i å oppnå optimale kontra tilfredsstillende løsninger. Forskning omkring rekruttering og ansettelse har i en årrekke vært opptatt av å konstruere formler for nytte/kostnads-analyser. Disse formlene har til formål å gi tentative anslag på hvor lønnsomt det vil være å investere i forbedring av rekrutteringsprosesser og –prosedyrer (Lai, 2013, s. 85-86).

Lai mener at til tross for de innvendingene som kan rettes mot nytte/kostnadsanalyser av rekrutteringsprosesser, så viser nærmest samtlige empiriske nytte/kostnads-analyser at det er økonomisk tilrådelig å forbedre ansettelsesprosedyrene (Lai, 2013, s. 104).

Tilbakemeldingene fra respondentene var at det er komplisert å tallfeste en feilansettelse, og det kan være store forskjeller på ulike stillinger. Det kan også være vanskelig å få en person som er feilansatt til å slutte i jobben. Lov- og avtaleverk regulerer ansattes rettigheter og gjennomføre en oppsigelsessak er kostbart. Det vil potensielt skape uro og dårlig arbeidsmiljø i virksomheten, som igjen kan skape nye utfordringer. Teorien viser til at en feilansettelse kan koste opp mot halvannen årslønn. Flere forskere mener det er hensiktsmessig å gjennomgå virksomhetenes rekrutteringsprosesser og at denne investeringen er mer lønnsom enn andre tradisjonelle investeringer. Ingen av virksomhetene vi intervjuet har gjort et regnestykke på hva en feilansettelse kan koste, men vi tror dette kan være en inngangsport for å forbedre rekrutteringsprosessen.

#### 4.2.2 Forhindrer behovsanalysen feilansettelser?

I denne delen vil vi forsøke å få frem i hvilken grad virksomhetene mener behovsanalysen kan være med å hindre feilansettelser.

Respondent 2, 3 og 5 sier:

"Ingen er feilfrie og feilansettelser kan skje når mennesker vurderer mennesker" (Respondent 2).

"Vi er ikke feilfrie og kan ta vurderinger der og da som ikke nødvendigvis er de riktige. Ved at vi er flere som vurderer det samme og at behovsanalysen ligger i bunn, bidrar dette til at vi kan eliminere antall feilansettelser betraktelig" (Respondent 3).

"Når du sitter igjen med flere aktuelle kandidater må du bruke litt lukt og mage, man kan ikke vite 100 prosent om man trækker feil" (Respondent 5).

Respondent 2 sier at ingen er feilfrie og feilansettelser kan skje når mennesker vurderer mennesker. Vi tolker utsagnet slik at virksomheten benytter skjønn i sine vurderinger og at de ikke nødvendigvis holder seg til kriteriene som behovsanalysen definerer. Respondent 3 er tydelig på at muligheten for en feilansettelse blir betraktelig eliminert når en legger behovsanalysen til grunn ved ansettelse. Respondent 3 sier at menneskene som jobber med rekruttering kan ta feil, og at feilansettelser kan skje. Respondenten mener at det å være flere som vurderer det samme, kan være med på å forhindre at man tar beslutninger som kan være feil. Vår vurdering her er at det i likhet med respondent 2 tillates å gjøre skjønnsmessige vurderinger. Respondent 5 sier at der man i tilfeller må velge mellom flere kandidater, må man bruke både "lukt og mage" i beslutningene sine. Dette er ifølge våre tolkinger en helt feil metodikk og at det nettopp er slik tolkinger som gjør at feilansettelser kan skje. Respondent 5 viser tydelig at egne skjønnsmessige vurderinger får innpass i rekrutteringsprosessen og at behovsanalysen kan vike hvis man er i tvil om hvilken kandidat man skal velge.

Kunnskap om alle sider av rekrutteringsprosessen har betydning for hvor gode ansettelse en virksomhet kan gjøre (Lai, 2013, s. 85). I følge Skorstad (2015) er kunnskapsnivået hos rekrutteringsansvarlige ofte veldig lavt, og det kan være lett å tro at det å kjenne virksomheten og stillingens arbeidsområde vil være tilstrekkelig for å lykkes med rekruttering. Selv om virksomhetene har kjennskap til metoder og teknikker, er dette alene ikke nok (Skorstad, 2015, s. 20). Iversen beskriver at det er en godt dokumentert sammenheng mellom bruk av gode rekrutteringsmetoder og økonomisk gevinst for en virksomhet. Det er viktig å være klar over at bruk av gode metoder ikke er en garanti for feilansettelser, men det vil øke treffsikkerheten. På sikt vil det være mye penger å tjene på dette (Iversen, 2015, s. 14).

Det er uttalt at magefølelse like gjerne kan kalles ”kriterier som ikke angår jobben”.

Magefølelse og kjemi er en av de største kildene til feilansettelser (Ørjasæter, Kravik og Stang, 2016, s. 12).

Forskere og teori underbygger viktigheten av å ikke la magefølelsen utfordre faktabasert informasjon. Det endelige valget må fokusere på seleksjonskriteriene og ikke at noen er gode til å "selge" seg selv på et intervju. Hvis man lar behovsanalysen vike for endelig valg av kandidat, har man i utgangspunktet kanskje ikke valgt de rette seleksjonskriteriene. Det er viktig å ha kunnskap om alle sider av en rekrutteringsprosess for å forstå sammenhengen mellom behovsanalysen og hvordan man foretar valg av kandidat. Flere av respondentene viser til at skjønnsmessige vurdering blir benyttet i tilfeller der man er usikker på valg av kandidat.

### **4.3 Hindringer for å utføre behovsanalysen**

I denne delen vil vi belyse de faktorene som gjør at virksomhetene ikke følger rutiner/standarder som er gjeldene samt hvilke konsekvenser dette kan få.

Respondent 3,4 og 5 sier:

"Tidsfaktoren er hemmende for utarbeidelse av en god behovsanalyse og dette er utfordrende å få forståelse for hos lederne" (Respondent 3).

"Ledere ber gjerne om å få lyse ut stillingene umiddelbart, og da henter vi bare opp den tidlige utlysningsteksten" (Respondent 3).

"Hindringer er dårlig tid og da benyttes ofte copy/paste metoden" (Respondent 4).

"Behovsanalysen kan bli litt omstendelig og føles for byråkratisk, trenger vi å gjøre det så vanskelig?" (Respondent 5).

Både respondent 3 og 4 nevner tidsfaktoren som sin største utfordring i forhold til å utføre behovsanalysen. Respondent 3 peker på at ledere i virksomheten gjerne er de som gjør det utfordrende å gjennomføre en god prosess i forkant av en rekruttering. Vi tolker dette til at ledere i virksomheten til respondent 3 ikke har den nødvendige forståelsen eller kunnskapen for hele rekrutteringsprosessen. Respondent 4 sier at tidsfaktoren er en vesentlig hindring for å utføre behovsanalysen samt at det er enkelt å kopiere tidligere behovsanalyser. Dette tolker vi til at lederne har behov for å få på plass nye medarbeidere raskt. Respondent 5 sier at behovsanalysen gjerne kan oppleves som litt omstendelig og byråkratisk og ikke har ønske om å gjøre ting så vanskelig. Vår oppfatning er at denne respondenten kan ta litt lett på ting og har stor tro på egne ferdigheter.

Mikkelsen viser til at nytilsetninger ofte er preget av tidspress og skjer ad hoc, og dette uten at virksomhetene benytter den beste praksisen beskrevet innen HRM. Mikkelsen mener videre at det kan være lurt å diskutere prosessen i god tid før den starter og avklare hvor mye tid man skal bruke på rekrutteringsprosessen. Enighet om hvordan man skal gå frem i en rekrutteringsprosess er avgjørende for godt samarbeidet i virksomheten (Mikkelsen og Laudal, 2016a, s. 133-145).

Det vises til at behov for nye medarbeidere ofte oppstår når en medarbeider slutter, arbeidsmengden øker eller fordi man har behov for nye kompetanse. Det kan være uheldig å erstatte en medarbeider uten å vurdere om kompetansen kan dekkes av andre i virksomheten. Dette er gjerne det som skjer om virksomheten kun har fokus på å erstatte en medarbeider, og ikke tar seg tid til å vurdere virksomhetenes helhetlige behov (Iversen, 2015, s. 54).

Tidspress er både respondent 3 og 4 sin viktigste grunn til at behovsanalysen ikke gjennomføres i henhold til virksomhetenes rutiner. Tidspress vil kunne føre til en dårligere behovsanalyse og dermed en prosess som ikke vil gi det beste resultatet. Det kommer frem i intervjuene at ledere ofte kan være en hemmer for å utføre behovsanalysen. I forhold til teorien understrekes det at en virksomhet kan være tjent med å diskutere en ansettelsesprosess i god tid og bli enige om hvor lang tid en skal benytte. Det er også viktig at de som jobber med rekruttering evner å gi ledere forståelse for bakgrunnen til at vi utarbeider en behovsanalyse, hvordan dette kan bidra til å forbedre rekrutteringsarbeidet samt hindre feilansettelser. Dersom ledere oppfatter virksomhetenes rekrutteringssystem som hensiktsmessig og til hjelp i prosessen, vil det være lettere å benytte det. Ledere må få forståelse og oppleve at systemet forhindrer feilansettelser og tar virksomhetens helhetlige behov under vurdering.

#### **4.4 Evaluering av virksomhetens behovsanalyse**

I denne delen vil vi gå nærmere inn på hvordan virksomhetene evaluerer ansettelsesprosesser opp mot behovsanalysen, og om det gjøres evalueringer i etterkant av ansettelsesprosesser.

Respondent 2, 3, 4 og 5 sier:

"Det er viktig å lære av en dårlig prosess og ta en kalibrering med alle som var involvert i en rekruttering. Vi er ikke gode på å evaluere prosessen i etterkant av rekrutteringen" (Respondent 3).

"Vi gjennomfører sluttintervju dersom noen slutter innen kort tid" (Respondent 2).

"Det er en forent praksis i at når ansettelsen er gjennomført, så går man videre til nye oppgaver" (Respondent 4).

"Vi gjennomfører en til to samtaler i prøvetiden og en del av vurderingen er å sjekke personen opp mot jobbanalysen" (Respondent 5)

Respondent 3, 4 og 5 sier de ikke er gode på å gjennomføre evalueringer når ansettelsesprosessene er ferdig. Vi tolker dette til å ha sammenheng med tidligere svar der flere av respondentene svarer at tidspress øker sjansene for at rekrutteringsprosessene ikke blir like grundig utført. Respondent 4 sier at det er praksis i virksomheten for å gå videre til nye oppgaver når ansettelsen er gjennomført.

Det oppsummeres at det er i behovsanalysen grunnlaget som det i etterkant av en ansettelse skal vurderes på blir lagt. Når en virksomhet unnlater å gjennomføre denne evalueringen, så mangler de et viktig fundament. Kvaliteten på virksomhetens produkter og tjenester er helt avhengig av de som arbeider med rekruttering. Målet er en vellykket ansettelse og for å lykkes må man, med jevne mellomrom, evaluere seg selv. Iversen sier at det ikke er slik at man blir en god menneskekjenner bare fordi man har deltatt i mange rekrutteringsprosesser. For å bli bedre som rekrutterer må man kjenne til nyere forskning innen fagområdet, samt at man må reflektere over sin egen rekrutteringspraksis (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 51). Kontinuerlig evaluering er av stor betydning for å lykkes med gode rekrutteringsprosesser (Iversen, 2015, s. 11).

Respondent 2 og 5 har praksis for å gjennomføre evalueringer av ansettelser i prøvetiden eller når ansatte slutter etter kort tid. Dette vil gi virksomheten nyttig informasjon som kan benyttes i arbeidet med å forbedre egne rekrutteringsrutiner.

Virksomheter er tjent med å evaluere seg selv og virksomhetens rekrutterings-praksis fra tid til annen. Kvaliteten på prosessene er helt avhengig av de som arbeider med rekruttering og at man kjenner til nyere forskning på området (Kahlke og Schmidt, 2007, s. 47).

Ingen av respondentene trakk frem HR eller ledere som betydningen til en god eller dårlig prosess. Det å gjennomføre en form for intern prosessevaluering er fornuftig i etterkant av en ansettelse. Fordi ansettelser og avvikling av arbeidsforhold er forbudt med store kostnader kan det være av stor verdi å sikre kvalitet gjennom kontinuerlig forbedring.

## 5.0 Konklusjon

Hensikten med konklusjonen er å trekke noen slutninger ved å se på sammenhengen mellom hva respondenter har svart, teorien og vårt forskningsspørsmål;

*Hvilken betydning har behovsanalysen for virksomheter, og i hvor stor grad vektlegges den ved rekrutteringer?*

### 5.1 Rekruttering

Ingen av virksomhetene har ansatte som jobber med rekruttering på heltid. De har gjerne delte stillinger med andre fagfelt, så rekruttering blir derfor en del av en stilling. Virksomhetene setter delvis rekrutteringsarbeidet bort til eksterne bemanningsbyråer, og da særskilt «viktige» stillinger på ledelsesnivå. Vi undres over dette da respondentene forteller at de anser rekruttering som en av de viktigste oppgavene en virksomhet utfører. Dette fratar også interne ressurser på HR viktig erfaring og læring innenfor rekruttering.

Til tross for at flere av respondentene våre satt i virksomhetens ledergruppe har ingen av virksomhetene en egen strategi innenfor HRM, og da heller ikke for rekruttering. De andre forretningsområdene, som for eksempel salg, økonomi, teknologi og produksjon, har egne overordnede strategiske målsettinger. Vi mener det kan ha en sammenheng på den måten at fagfeltet HRM ikke blir tatt alvorlig nok, men heller blir nedprioritert uten en egen overordnet strategi. Det kan være at HR blir ansett som en støttefunksjon, et nødvendig onde, og derfor anses som en kostnad for virksomheten.

### 5.2 Rekrutteringsrutiner

Alle virksomhetene har et system for rekruttering i en eller annen form. Om systemet er internt utarbeidet eller det er innenfor en sertifiseringsordning, sier alle at det gjøres avvik. Tidsaspektet synes å være en gjennomgående faktor for når det oppstår avvik.

Stillinger skulle gjerne vært besatt «i går» og det blir ofte ikke avsatt tid nok til en gjennomarbeidet og god prosess. En behovsanalyse er en av delene i rekrutteringsprosessen som ofte blir valgt bort, eller i beste fall tatt lett på. Det tas ofte frem en tidligere utlysningstekst for en liknende stilling som bare tilpasses og benyttes som underlag.

Det syntes som at det legges lite vekt på aspektet med hvilken personlighet man ser etter i en gitt stilling. Dersom man ønsker å gjennomføre personlighets- og adferdstester vil disse ha liten gyldighet i de tilfeller hvor man ikke har avdekket hva det faktiske behovet er.

### **5.3 Kostnader ved feilansettelse**

Flertallet av respondentene er klar over at en feilansettelse er kostbar, men kun mindretallet har reflektert særlig over dette. Ingen av respondentene klarer å tallfeste eksakt hva en feilansettelse koster. De har meninger om hva de tror det koster, men ingen har utført beregninger og funnet ut hva det faktisk koster. Det er heller ingen av respondentene som drar slutning til at gevinsten med å forbedre egen rekrutteringskompetanse kan være høy. Tvert imot gir de inntrykk av å ha stor tro på egen fagkompetanse, uten å avklare praksis i tråd med beste evidens.

### **5.4 Behovsanalyse - feilansettelse**

Når det skal rekrutteres til en gitt stilling er det nødvendig å si noe om hvilket behov som må være oppfylt. Både fag- og sosialkompetanse må kartlegges, og behovene er ulike avhengig av hvilken type stilling som skal besettes.

Respondentene svarte ulikt hva de la i begrepet behovsanalyse og hvor mye de kjente til teorien bak metodikken. Enkelte nevnte de teoriene vi har med i denne oppgaven, mens andre snakket om at det dreide seg om hva man skrev i utlysningsteksten. Vi mener at kompetansen til rekrutteringspersonell er generelt for lav, og medfører at de ikke vet hvordan de skal få frem behovene. Dette utgjør etter vår oppfatning en stor risiko for feilansettelse.

Flere respondenter mente, stikk i strid med forskning, at de brukte både "lukt og mage" i rekrutteringsprosessen. Forskning viser klart at faktabasert informasjon ikke kan erstattes av menneskelige synsinger om ulike personer basert på hvor godt de klarer å "selge seg selv" i et intervju.

Få av respondentene har gjort en evaluering av hvorfor en feilansettelse skjer. Det synes som om fokuset er å få vedkommende ut av stillingen eller omplassert til en annen avdeling. Når det er gjennomført, så er fokuset på å legge saken bak seg og gå videre. Vi mener at virksomhetene vil ha stort utbytte av å se seg tilbake og lære av sine feil.



Vi mener flere av virksomhetene ville være tjent med en kritisk gjennomgang av eksisterende praksis. Det må settes av nødvendig tid og virksomhetene bør gjennomgå prosedyrene sine for å finne de helhetlige beste teknikkene for å avdekke en stillings behov. Virksomhetene bør også være oppmerksomme på at grunnlaget for en rekrutteringsprosess ofte legges før den formelle prosessen starter. Dette da en virksomhets omdømme og attraktivitet gir føringer for omfang og kvalitet på søkermassen.

I lys av de svarene vi har fått gjennom vår forskning, så sitter vi igjen med noen nye ubesvarte spørsmål. Det hadde vært interessant å forske på hva den bakenforliggende årsaken er til at virksomheter jevnt over ikke har en egen overordnet rekrutteringsstrategi. Og er det slik at en overordnet strategi på rekruttering bygger opp under hypotesen om at en god introduksjon i en virksomhet vil forhindre tidlig fratredelse? Har dette igjen en sammenheng med hvor mange personer som velger å fratre en stilling i løpet av prøvetiden? Det hadde vært særlig interessant å forske på hvor mye en feilansettelse *egentlig* koster.

Dette er spørsmål vi dessverre ikke har anledning til å inkludere i denne oppgaven, men som vi håper noen andre ønsker å søke svarene på.

## Referanseliste

- Amundsen, J. S. (1999). *Verdiskapende samhandling* (3. utg.). Oslo: Gyldendals Akademiske.
- Bloisi, W. (2007). *An introduction to human resource management*. London: McGraw-Hill.
- Boudreau, J. W. (Red.). (1991). *Utility analysis for decisions in human resource management*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Borman, W. C., Hanson, M. A. & Hedge, J. W. (1997). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 48, 299-337.
- Dale, S. (2014). Veien til en bedre rekrutteringsprosess. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 6(1), 24-27.
- Egerdal, Å. (2017). *HR Boka* (1. utg.). Oslo: Gyldendals Akademiske
- Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies* (4. utg.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Global Recruiting Trends 2017 (2017). Hentet 1.mai 2018 fra [https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-recruiting-trends-2017?trk=bl-ba\\_ow-recruiting-and-hr-will-change-in-2017\\_kendra-reay\\_011917](https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/global-recruiting-trends-2017?trk=bl-ba_ow-recruiting-and-hr-will-change-in-2017_kendra-reay_011917)
- Grimsø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Heggholmen, K. (2014). *Lærende lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Hunter, J., Schmidt, F. & Judiesch, M. (1990). Individual differences in output variability as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28.
- Ilgen, D. (1994). Jobs and roles: accepting and coping with the changing structures of organizations. I M. G. Rumsey, C. B. Walker & J. H. Harris (Red.), *Personnel Selection and Classification*. Hillsdale, New Jersey:
- Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings- og intervjueteknikk* Oslo: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Iversen, Sven Kinden (2017). *Bruk av seleksjonsmetoder i rekruttering*. HR Norge. Hentet 10.oktober 2018 fra <https://hrnorge.no/fagomrader/rekruttering/rekruttering/validitet-og-bruk-av-seleksjonsmetoder-i-rekruttering>
- Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johannessen, J.-A., Olaisen, J. & Olsen, B. (2009). *Omdømme. Rykter, sladder og tøyprat*. Oslo: Cappelen Damm akademiske.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2007). *Job og personvurdering* (2. utg.). København: Børsens Forlag A/S.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget, Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Levine, E. L., Ash, R. A. & Bennett, N. (1980). Exploratory comparative study of four job analysis methods. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), 524-535.
- Lima, K. (2018). De 3 største utfordringene i rekruttering i dag. Hentet 17.september 2018 fra <https://rekruttering.tu.no/de-3-storste-utfordringene-i-rekruttering-i-dag>
- Martinsen, Ø. (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016a). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016b). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Milford. (2017). Accelerating Growth in Technology. Hentet 21. november 2018 fra <https://milfordasset.com/insights/missing-xeros/accelerating-growth-in-technology-2017>
- NESH. (2018). De nasjonale forskningsetiske komiteene. Hentet 1. desember 2018 fra <https://www.etikkom.no/>
- Oh, I., Postlethwaite, B. & Schmidt, F. (2013). Rethinking the validity of interviews for employment decision making: Implications of recent developments in meta-analysis (pp. 297-329). *Information Age Publishing*, 297-329.
- PAMA. (2011, 13. mai 2011). Proffice Arbeidsmarkeds analyser, Feilansettelser. Hentet 2.mai 2018 fra <https://www.finansforbundet.no/tillitsvervet/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/Proffice-PAMA.pdf>
- Rydning, S. (2017, 18. jan 2017). Den 4. industrielle revolusjon, er du klar? Hentet 21.august 2018 fra <http://www.sirirydningen.com/2017/01/18/den-4-industrielle-revolusjon-er-du-klar/>
- Schmidt, F. & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- Schmidt, F. L., Oh, I. S. & Shaffer, J. A. (2016). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 100 years of research findings.
- Simon, H. (1990). Invariants of Human Behavior. *Annual Review of Psychology*, 41, 1-20.
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Statistisk sentralbyrå. (2018, 26. januar 2018). Virksomheter, foretak og regnskap. Hentet 28.oktober 2018 fra <https://www.ssb.no/virksomheter-foretak-og-regnskap/statistikker/bedrifter>
- Stabile, S. J. (2013). The Use of Personality Tests as a Hiring Tool: Is the Benefit Worth the Cost? *Journal og Business Law*, 4(2), 279-293.
- Wienclaw, R. A. (2017). Employee Selection. *Employees, Unions & Labor Economics*, 32-38.
- Ørjasæter, E., Kravik, B. S. & Stang, T. (2016). *Arbeidsrett for ledere*. Bergen: Vigmostad og Bjørke AS.

## Vedlegg 1

### Intervjuguide

- Introduksjon av oss selv
- Kort orientering om tema i oppgaven
- Forsikring om anonymitet og konfidensialitet

MERK: Ordet behovsanalysen vil bli gjentatt i intervjuguiden. Mange bedrifter har ulike betegnelser på behovsanalysen som for eksempel jobbanalyse, stillings- og kravanalyse, stillingsanalyse, arbeidsanalyse og arbeidsrolleanalyse.

### Generell nøkkelinformasjon

1. Hvor mange ansatte er det i bedriften?
2. Ca. hvor mange nyansettelser finner sted hvert år?
3. Hvor mange årsverk jobber til vanlig direkte med ansettelsesprosesser?

### Rutiner ved analyse av behov

4. Benytter bedriften en sertifiseringsordning for rekruttering av nye medarbeidere eller har bedriften egen rutine/standard?
5. I hvor stor grad blir rutiner/standarder fulgt av de som rekrutterer og hva er evt. hindringer som gjør at de ikke blir fulgt?
6. Kan du fortelle om hvordan dere analyserer behov for nyrekruttering? Sees nyrekruttering for eksempel opp mot strategi og regnskap i bedriften?

### Betydning av behovsanalyse

7. Hva legger bedriften i begrepet behovsanalyse?
8. I hvor stor grad vektlegges behovsanalysen ved ansettelser hos dere?
9. I hvor stor grad vil du si at behovsanalysen forhindrer feilansettelse hos dere?
10. Kan du nevne en eller flere tilfeller hvor bruk av behovsanalysen var en spesiell suksess eller det motsatte?
11. Har du noen formening om kostnadsdriverne ved en feilansettelse i bedriften? Kan du skille mellom de direkte og indirekte kostnadene?
12. Evaluerer bedriften tilsetninger sett opp mot behovsanalysen?
13. Forekommer det at dere endrer en standardisert behovsanalyse utfra hvilke stillinger det søkes etter. I så fall hvorfor?
14. Er det andre ting ved behovsanalysen i din organisasjon som ikke har vært belyst i spørsmålene ovenfor?

## Vedlegg 2

# Spørreskjema om arbeidsmetoder - behovsanalyse

Ole Iversen beskriver i sin bok "rekrutterings- og intervjueteknikker" ulike arbeidsmetoder for å avdekke behovsanalyse.

1. Nedenfor nevnes ulike teknikker for å avdekke arbeidsoppgaver som inngår i en stilling. Hva er stillings formål, hvilke resultater skal oppnås? Hvilke arbeidsoppgaver ligger til stillingen? Benytter din organisasjon seg av noen av disse? Sett kryss i boksen som gjelder din organisasjon.

- a) *Eksisterende kildemateriell* (tidligere stillingsbeskrivelser, utlysningstekster, strategiplaner, organisasjonskart, regnskap, klima- og organisasjonsundersøkelser)

**Gul ut de som gjelder for din organisasjon!**

Benyttes	Benyttes delvis	Benyttes ikke

- b) *Standardiserte spørresystemer* (spørreskjema, sjekklister eller elektroniske spørreprogrammer som på en strukturert måte stiller spørsmål for å avdekke hvilke krav en stiller til stillingsinnehaver, intervju avtroppende stillingsinnehaver om stillingens innhold)

Benyttes	Benyttes delvis	Benyttes ikke

- c) *Dagbok* – stillingsinnehaver fører dagbok løpende over daglige oppgaver over en periode. Dagboken kan også gi informasjon om tidsbruk på de ulike oppgavene.

Benyttes	Benyttes delvis	Benyttes ikke

- d) *Intervju* – Intervju personer som kjenner til stillingen og kartlegge hva som er viktig for stillingen og hva som kreves av stillingsinnehaver. Vanlig å intervju stillingsinnehaver, kollegaer, ledere, underordnede, tillitsvalgte eller kunder.

**Gul ut de som gjelder i den organisasjon!**

Benyttes	Benyttes delvis	Benyttes ikke

- e) *Fokusgrupper* – Samle en gruppe mennesker som kjenner til stillingen eller som vil samarbeide med stillingsinnehaver i fremtiden for å avklare forventninger til stillingsinnehaver og hvilke oppgaver denne skal løse.

Benyttes	Benyttes delvis	Benyttes ikke

- f) *Situasjonskartlegging* – avdekke om det er arbeidsoppgaver som er spesielt viktig at stillingsinnehaver mestrer. Ikke rutineoppgaver, men situasjon som oppstår i løpet av dagen.

Situasjonskartlegging skal avdekke adferd som skiller mellom de som gjør en fremdragende jobb og de som gjør en mindre bra jobb. Hensikten er å identifisere den adferden dyktige medarbeidere utviser i kritiske situasjoner.

Benyttes	Benyttes delvis	Benyttes ikke

- g) *Adferdskartlegging* – benyttes kun av personer som har spesiell opplæring og kjenner ulike analyseteknikker. Metoden forsøker å dele medarbeiderne inn i tre kategorier (fremdragende, gjennomsnittlig og dårlig) Basert på inndelingen fortar man analyser over hvilke egenskaper som kjennetegner de ulike kategoriene. For eksempel kan man finne ut at en regnskapsmedarbeider som utviser en fremdragende innsats, kjennetegnes ved at personen er pliktoppfyllende og detaljorienterte mens en med dårligere resultater er kontrollerende og lite opptatt av detaljer.

Benyttes	Benyttes delvis	Benyttes ikke

2. Benyttes det andre måter for å avdekke hvilke arbeidsoppgaver som ligger til stillingen ved din bedrift som ikke er nevnt her?