

983627

983939

983608

BCR3100

Bacheloroppgave

Markedshøyskolen

Vår 2014

## **Ikke ansett folk i blinde!**

”En studie om feilansettelser og hvordan man kan redusere forekomsten av disse gjennom grep i rekrutteringsprosessen”.



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

## **Forord**

I prosessen med å skrive denne oppgaven har vi lært mye om oss selv. Vi startet opp prosessen med valg av tema i november 2014. Da bestemte vi oss for at det overordnede temaet for oppgaven skulle være rekruttering. Fra valg av tema har vi vært innom utallige vinklinger og problemstillinger. I slutten av februar bestemte vi oss for den endelige vinklingen av oppgaven. Fra da har vi jobbet jevnt og trutt, til tider har det føltes endeløst. Vi er stolte og fornøyde over gjennomføringen, og vårt endelige sluttresultat. På veien har vi fått hjelp av flere dyktige mennesker. Vi vil derfor rette en stor takk til vår veileder Helene Tronstad Moe, og våre informanter i Avinor, Adecco Search & Select, Flytoget, Likestillings- og diskrimineringsombudet (LDO), Nordic Choice Hotels, Radisson Blu Plaza og Scandic Hotels. Uten disse personene hadde vi ikke kunnet gjennomføre denne oppgaven.

God lesning!

## **Sammendrag**

*Temaet* for denne oppgaven er hvordan man kan unngå feilansettelser i en rekrutteringsprosess.

*Formålet* med denne oppgaven er å avdekke hvilke kritiske fallgruver som kan føre til feilansettelser, og om det finnes egnede verktøy en rekrutterer kan benytte seg av, for å anskaffe kvalifisert arbeidskraft.

*Målet* er å kunne si noe om hva feilansettelser er, hvordan det oppstår og om man kan igangsette tiltak for å forhindre det.

*Metoden* vi har tatt i bruk er en kvalitativ metode. Vi har et utvalg på til sammen syv informanter som arbeider med rekruttering i ulike bransjer. Gjennom dybdeintervjuer har vi tilegnet oss en forståelse av hvordan de gjennomfører en rekrutteringsprosess, hvilke kritiske punkter i prosessen som gjør at man ansetter feil, samt hvilke hjelpemidler man kan ta i bruk for å få medarbeidere som passer til stillingens mål og hensikt.

*Resultatene* viser at det er ulike oppfatninger når det kommer til årsakene som fører til en feilansettelse. I funnene blir kontraproduktiv atferd og rekrutteringsevner vektlagt som årsaker. Videre indikeres det at forarbeider og menneskelige faktorer i en rekrutteringsprosess blir ansett som kritiske fallgruver. Verktøyene som anses egnede for å unngå feilansettelser er forarbeider og tester.

## Innholdsfortegnelse

<b>Sammendrag .....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Bakgrunn .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Formål .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Begrepsavklaring .....</b>	<b>7</b>
1.3.1 Rekruttering .....	7
1.3.2 Rekrutteringsprosessen.....	7
1.3.3 Feilansettelse .....	8
<b>1.4 Problemstilling med teoretiske antagelser .....</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Avgrensninger og forutsetninger .....</b>	<b>8</b>
<b>1.6 Oppgavens struktur.....</b>	<b>9</b>
<b>2.0 Teori.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Rekruttering.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2 Rekrutteringsprosessen .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Jobbanalyse.....	11
2.2.2 Stillingsbeskrivelse.....	11
2.2.3 Kravspesifikasjon.....	12
2.2.4 Utvelgelse .....	12
2.2.5 Intervju.....	13
2.2.6 Referansesjekk.....	14
2.2.7 Arbeidspsykologiske tester .....	15
2.2.8 Beslutning .....	16
<b>2.3 Feilansettelser .....</b>	<b>16</b>
<b>3.0 Metode.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 Forskningstilnærming.....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 Forskningsdesign .....</b>	<b>20</b>
<b>3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Datainnsamling .....</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Datainnsamlingsprosessen.....</b>	<b>22</b>
3.5.1 Intervjuguide.....	23
3.5.2 Gjennomføring av intervjuene .....	24
3.5.3 Evaluering av intervjuene.....	25
3.5.4 Svakheterne ved intervjuene .....	25
3.5.5 Transkribering og datareduksjon.....	26
<b>3.6 Forskningsetikk .....</b>	<b>26</b>
<b>3.7 Reliabilitet og validitet.....</b>	<b>27</b>
<b>3.8 Begrepsvaliditet.....</b>	<b>28</b>
<b>4.0 Analyse .....</b>	<b>29</b>
<b>4.1 Fremgangsmåten .....</b>	<b>29</b>
<b>4.2 Presentasjon av funn.....</b>	<b>31</b>
4.2.1 Funn 1: Feilansettelser .....	31
4.2.2 Funn 2: Fallgruver .....	35
4.2.3 Funn 3: Verktøy .....	37
<b>5.0 Drøfting .....</b>	<b>41</b>
<b>5.1 Drøfting av funn 1: Årsaksforklaringer .....</b>	<b>41</b>
<b>5.2 Drøfting av funn 2: Fallgruver .....</b>	<b>43</b>
<b>5.3 Drøfting av funn: Verktøy .....</b>	<b>47</b>

<b>5.4 Oppsummering.....</b>	<b>51</b>
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>52</b>
<b>6.1 Våre anbefalinger til videre forskning .....</b>	<b>52</b>
<b>7.0 Litteraturliste .....</b>	<b>6</b>

## **Vedlegg**

- Vedlegg 1: Informantoversikt
- Vedlegg 2: Intervjuguide 1
- Vedlegg 3: Intervjuguide 2

## 1.0 Innledning

I følge en arbeidsmarkedsundersøkelse av Proffice er ”*Feilansettelser- det dyreste du gjør*” (PAMA 2006, 3). Jakten på kvalifisert arbeidskraft er av økonomisk betydning for bedrifter, da ansettelser representerer en betydelig investering i form av ressurser og tid. I denne studien ønsker vi å belyse temaet rekruttering for å undersøke hvorfor enkelte rekrutteringer resulterer i feilansettelser. For å få svar på dette, har vi undersøkt syv bedrifter, med den hensikt å danne oss en forståelse av hvilken del av rekrutteringsprosessen hvor risikoen for feilansettelser er størst, og om bedrifter kan gjøre noe for å unngå feilansettelser.

Fra et HR- perspektiv, har vi valgt å se på feilansettelser som en konsekvens av en rekrutteringsprosess, hvor man ikke har klart å avdekke om en person har de rette kvalifikasjonene. Vi tror at uavhengig av bransje og en bedrifts størrelse vil målet likevel være det samme, å skaffe kvalifisert arbeidskraft.

I dette kapittelet vil vi presentere studiens bakgrunn og formål. Videre redegjør vi for de mest sentrale begrepene som er benyttet gjennomgående i oppgaven. Deretter presenter vi problemstilling, avgrensninger og forutsetninger. Avslutningsvis vil vi forklare oppgavens oppbygning og struktur.

### 1.1 Bakgrunn

Siden høsten 2012 har vi studert HR- og personalledelse på Markedshøyskolen. Studiene har gitt oss et innblikk i HR relaterte temaer, blant annet rekruttering. Rekruttering og ansettelse av nye medarbeidere er en av de viktigste, men samtidig mest kritiske oppgavene en arbeidsgiver kan foreta seg (Odd Nordhaug 2002, 98). Dette begrunnes i sjansen for å mislykkes – altså å *feilansette* (98). Sannsynligvis kan man si at feilansettelser alltid vil forekomme, men en bevisstgjøring av rekrutteringsprosessen kan muligens redusere forekomsten noe (PAMA 2011, 2). I følge Proffice innrømmer to av tre ledere at de har gjort en feilansettelse (2011, 3). I tillegg anslår 1 av 3 ledere at en feilansettelse vil beløpe seg til over 500.000 kr. Dette vekket en interesse i oss for å undersøke om det er mulig å redusere

forekomsten av feilansettelser. Noe som på sikt også vil være kostnadsbesparende (PAMA 2011, 1). En gjennomgående faktor når det kommer til feilansettelser er tid. Mangel på tid og forhastede beslutninger kan derfor koste bedriften dyrt (2011, 2).

## **1.2 Formål**

Vårt inntrykk av feilansettelser er at de forekommer uavhengig av type virksomhet, samtidig som de er svært tids- og kostnadskrevenende. Derfor tror vi at samtlige bedrifter innehar et ønske om å minimere forekomsten av slike ansettelser. På bakgrunn av at feilansettelser assosieres med negativ bruk av ressurser og tid, ønsker vi å undersøke hvor i rekrutteringsprosessen det er størst risiko for å gjøre feil. Formålet med dette er å bidra til økt bevisstgjøring, med den videre hensikt å skaffe kvalifisert arbeidskraft. I tillegg ønsker vi å undersøke om det finnes noen verktøy en rekrutterer kan benytte seg av for å forhindre at feil person blir ansatt.

## **1.3 Begrepsavklaring**

Vi vil i denne delen av kapittelet forklare de mest sentrale begrepene som blir benyttet i oppgaven.

### **1.3.1 Rekruttering**

*Rekruttering* handler om å fylle ledige stillinger i en organisasjon (Nordhaug 2002, 97).

### **1.3.2 Rekrutteringsprosessen**

En *rekrutteringsprosess* er når bedriften gjennom ulike steg søker og ansetter medarbeidere. Prosessen består av å analysere jobben som skal utføres, for videre å tiltrekke og selekttere søkere, med den hensikt å ansette og integrere nye medarbeidere inn i bedriften (Nordhaug 2002, 112-113).

### **1.3.3 Feilansettelse**

En *feilansettelse* viser seg som et resultat etter ansettelse av en person som ikke besitter de rette kvalifikasjoner eller erfaringer (PAMA 2006, 3). En person kan også anses som feilansatt dersom vedkommende ikke fungerer sosialt på arbeidsplassen (2006, 3). En feilansettelse kan i tillegg forstås som brudd med de forventninger arbeidsgiver eller arbeidstaker hadde til arbeidsforholdet før ansettelse (Per Inge Dalheim 2011, 2).

### **1.4 Problemstilling med teoretiske antagelser**

I denne studien ønsket vi å besvare følgende problemstilling:

*”Hvordan kan bedrifter redusere forekomsten av feilansettelser?”*

Litteraturen har i hovedsak hatt fokus på rekrutteringsprosessen og en bevisstgjøring av dens fallgruver, for å ansette kvalifiserte medarbeidere (Nordhaug 2002, 112-113). I den forbindelse har vi kommet frem til følgende teoretiske antagelser:

1. Feilansettelser er et resultat av det arbeidet en rekrutterer legger i rekrutteringsprosessen
2. Feil og mangler i jobbanalysen er den mest kritiske fallgruven i en rekrutteringsprosess
3. Arbeidspsykologiske testverktøy er det viktigste verktøyet en rekrutterer kan benytte seg av for å unngå å ansette feil

### **1.5 Avgrensninger og forutsetninger**

På bakgrunn av oppgavens omfang og tidsperspektiv vil se på hva arbeidsgiver kan gjøre for å få kvalifisert arbeidskraft, sett fra arbeidsgivers perspektiv. Vi vil derfor undersøke syv bedrifter i Oslo regionen med over 50 ansatte. Våre informanter er valgt på grunn av deres kjennskap til rekruttering og ansettelsesprosesser i bedriften. Da vi som forskere har lite praktisk



erfaring på området som studeres, er dette noe som må tas i betraktning i forskningsprosessen. I tillegg tar vi forbehold om at det kan finnes teori og forskning på området som ikke er undersøkt, på bakgrunn av bacheloroppgavens tidsbegrensninger.

## **1.6 Oppgavens struktur**

Kapittel 2 presenterer oppgavens teoretiske rammeverk som videre legger føringer for analyse og drøfting. I dette kapitlet går vi nærmere inn på rekruttering, rekrutteringsprosessen og feilansettelser.

Kapittel 3 tar for seg de metodiske valgene vi har gjort i studien. Først vil vi forklare vårt vitenskapelige ståsted etterfulgt av forskningstilnærming. Videre redegjør vi for forskningsdesign, utvalgsstrategi og rekruttering. Deretter vil vi forklare metode for datainnsamling og prosess. Avslutningsvis vil oppgavens etiske rammeverk, utfordringer og problemstillinger bli diskutert opp mot studiens reliabilitet og validitet.

Kapittel 4 beskriver fremgangsmåten vi har benyttet for analysen. Deretter blir funnene presentert med utgangspunkt i de teoretiske antagelsene som nevnt i punkt 1.4.

Kapittel 5 drøfter funnene i foregående kapittel opp mot teori. Kapitlet inndeles med utgangspunkt i våre tre teoretiske antagelser.

Kapittel 6 konkluderer funnene opp mot problemstilling.

## 2.0 Teori

I dette kapittelet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget som vi opplever som relevant i forhold til studiens tema og problemstilling. Vi ser det her hensiktsmessig å først utdype rekrutteringsteori for avslutningsvis å si noe om feilansettelser. Vår teori har i hovedsak støttet seg på Odd Nordhaug, Espen Skorstad og Henrik Holt Larsen, da disse er fremtredende innenfor rekruttering.

### 2.1 Rekruttering

Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i en bedrift (Nordhaug 2002, 97). Imidlertid hevder Nordhaug (2002, 98), at man ikke kun bør satse på den best kvalifiserte søkeren, men tillegger betydningen av at personen også skal passe inn i bedriften. En annen definisjon er i følge Dowling og Schuler, *International dimensions of HMR*, fra 1990 (siteret i Henrik Holt Larsen 2010, 87), at rekruttering handler om å søke etter et tilstrekkelig antall kandidater, slik at organisasjonen kan velge ut de best kvalifiserte til å fylle stillingen. I senere tid har denne definisjonen fått kritikk for å være for avgrenset. I følge Larsen (2010, 88), er problemet at den forutsetter en rasjonell handlemåte, som ikke nødvendigvis forekommer. Her menes at definisjonen utelukkende fokuserer på rekruttering fra bedriftens side, og ikke samspillet mellom søker og arbeidsgiver (88). Samspillet knyttes til at kandidaten som får tilbud om stilling også kan velge å takke nei (88). Vi ønsker i denne oppgaven å ta utgangspunkt i Nordhaugs definisjon, da vi ikke vil gå nærmere inn på samspillet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

### 2.2 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen er i gang når det fattes en beslutning om at en stilling skal fylles (Nordhaug 2002, 113). I følge Nordhaug (2002, 113) består rekrutteringsprosessen av flere steg, og omhandler perioden fra at et behov for arbeidskraft oppstår til det besluttes en ansettelse. Vi vil nå belyse følgende steg: jobbanalysen, stillingsbeskrivelse, kravspesifikasjon, utvelgelse, intervju, referansesjekk, tester og beslutning.

### **2.2.1 Jobbanalyse**

En jobbanalyse har til hensikt å kartlegge sentrale kriterier for den ledige stillingen (Espen Skorstad 2008, 38). Nordhaug (2002, 113), hevder derfor at enhver rekrutteringsprosess bør starte med en jobbanalyse. Jobbanalysen kan defineres som: *"Innsamling, systematisering og vurdering av arbeidsrelatert informasjon om hver enkelt stilling til bruk for organisatoriske planleggingsformål og beslutningsformål"* (2002, 80). Utarbeidelse av jobbalysen har derfor til hensikt å identifisere hvilke evner og kompetanse bedriften behøver, for deretter å utarbeide en strukturert rekrutteringsprosess. Jobbanalysen skaper på den måten en systematisk struktur, slik at man kan utnytte tiden best mulig (46). Et annet formål med jobbanalysen er å redusere risikoen for uenigheter i beslutningsprosessen, ved at man har utarbeidet planer på forhånd. På den måten legger den grunnlag for en god beslutningsprosess, da man kan vurdere hvilken kandidat som lever opp til stillingens forventninger og krav (Skorstad 2008, 39).

### **2.2.2 Stillingsbeskrivelse**

En stillingsbeskrivelse er en beskrivelse av en stilling og inneholder blant annet arbeidsoppgaver, ansvarsområder, lønn, tjenestevilkår og selvrapportering (Nordhaug 2002, 115). Denne utarbeides på grunnlag av jobbanalysen og bør gjengi all informasjon som er av betydelig karakter for stillingen (2002, 113). På den måten skaper den en oversikt over arbeidsoppgaver, og bidrar til mer fruktbare intervju spørsmål (2002, 114). Jon Rogstad og Erika B. Sterri (2014, 46), anbefaler at arbeidsgiver ikke har en for snever beskrivelse, da dette kan føre til at man går glipp av gode kandidater som ikke umiddelbart treffer idealet (2014, 46). Et annet formål med stillingsbeskrivelsen er at den hjelper rekrutterer med å holde fokus i rekrutteringsprosessen (2008, 38). Dette kommer av at man har noe håndfast å følge. Av den grunn er det viktig at stillingsbeskrivelsen til en hver tid er oppdatert (Nordhaug 2002, 113). Nordhaug hevder at for å få en så nøyaktig

stillingsbeskrivelse som mulig, bør den utarbeides i samarbeid med ansatte som har inngående kunnskap om hva stillingen krever. Han begrunner dette med at de kjenner stillingen og kan gi en mer korrekt beskrivelse av arbeidsoppgavene (2002, 113).

### **2.2.3 Kravspesifikasjon**

På bakgrunn av jobbanalysen og stillingsbeskrivelsen bør det avgjøres hvilke kompetansekrav som skal settes til søkeren (Nordhaug 2002, 114). Disse kompetansekravene inngår gjerne i en kravspesifikasjon. Kompetanse kan forstås: *"(...) som adferd som fører til effektiv utførelse av en jobb"* (Skorstad 2008, 26). Når man snakker om kompetanse er det vanlig å skille begrepet inn i formell- og uformell kompetanse (Skorstad 2008, 21). Den formelle kompetansen er krav til søkerens utdanningsnivå, yrkeserfaring og organisasjonserfaring som har relevans for prestasjoner i arbeidslivet (2008, 21). Den uformelle kompetansen er krav til søkerens samarbeidsferdigheter, analytiske evner, kommunikasjonsevner og kreativitet (2008, 21). Kravene som settes i kravspesifikasjonen må imidlertid være realistiske og samsvare med jobben som skal utføres (Nordhaug 2002, 114).

### **2.2.4 Utvelgelse**

Under utvelgelse behandler man de søknader som er kommet inn og kaller inn egnede kandidater til intervju. Her legger foregående jobbanalyse, stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjon grunnlaget for vurdering av hvilken kandidat som skal velges (Nordhaug 2002, 113). På bakgrunn av CV, søknadsbrev, attester og vitnemål, vil rekrutterer danne seg et førsteinntrykk av søkeren og beslutte hvilken kandidat som blir invitert til intervju (2002, 118). En utfordring i forbindelse med utvelgelse er i følge Barbara Solomon (1998, 27-31), dersom arbeidssøker finpusser på sin CV i håp om å markedsføre seg selv. Hun mener derfor at som rekrutterer blir utfordringen å avdekke sannheten (Solomon 1998, 27-31).

### 2.2.5 Intervju

Intervjuet har til hensikt å vurdere hvorvidt en organisasjon og en kandidat passer sammen (Skorstad 2008, 59). Et standardisert opplegg for gjennomføring av intervjuene er derfor å foretrekke, da strukturerte intervjuer normalt har høyere validitet (Larsen 2010, 115). Samtidig er en viss tilpasning rettet hver enkelt kandidat nødvendig, da kandidatene har ulik bakgrunn (Nordhaug 2002, 119). På en annen side forbindes intervju som metode i teorien med lav validitet (Skorstad 2008, 59). Nordhaug (2002, 119), hevder det som synes mest mot i rekrutteringsprosessen er forberedelse til intervju. Dette begrunner han i at flere tar intervjuene ”på sparket”. På den måten kan det i verste fall resultere i et improvisert intervju, noe som kan medføre lavere validitet (2002, 119). Forberedelse til intervjuet er derfor å anse som viktig, og intervju spørsmålene bør utarbeides med utgangspunkt i jobbanalysen (Nordhaug 2002, 119). Grunnen til dette er at det innholdsmessige i intervjuet skal avspeile stillingens krav (2002, 121). Henning Bang (2011, 184), forklarer en av intervjuets styrker som fleksibilitet, da man har muligheten til å stoppe opp underveis i intervjuet for å utdype interessante svar, gjennom oppfølgingsspørsmål. Samtidig kaster han lys på at intervjuet genererer mye informasjon (2011, 184).

Samtidig er intervjuet forbundet med flere fallgruver. For det første kan intervjuere ha ulik oppfatning av en kandidat (Skorstad 2008, 63). Dette skyldes som regel dårlige jobbanalysen og ulike oppfatninger om hva som skal til for å lykkes i stillingen (2008, 63). For det andre kan magefølelsen og intuisjon være en fallgrube da det i følge forskning vil kunne gi tilfeldige resultater (2008, 67). Dette kommer av at hovedtyngden i vurderingen tas med utgangspunkt i rekrutterers magefølelse eller intuisjon, fremfor kandidatens kompetanse. På den måten tas beslutningen ut fra en subjektiv fremfor objektiv vurdering (2008, 67). Når det her snakkes om magefølelse, kan man definere begrepet følgende: *“(…) der en samler inn informasjon og konkluderer uten å ta stilling til hvordan hver enkelt opplysning påvirker beslutningen”* (Skorstad 2008, 252). Ut fra definisjonen kan man si at magefølelsen er beslutninger som tas uten en helhetlig vurdering, eller som tas

på et mangelfyllt informasjonsgrunnlag, hvor man isteden tillegger egen persepsjon. En tredje fallgrube kan oppstå dersom rekrutterers førsteinntrykk fester seg og blokkerer for mulige korreksjoner (2008, 69). Førsteintrykket kan for eksempel være at en kandidats utseende blir satt sammen med et sett forventede egenskaper, som ikke nødvendigvis viser seg å stemme (Nordhaug 2002, 122). Et eksempel kan være at velkledde og vakre personer er dyktige og vil lykkes. Fellen man her kan gå i er å fatte beslutninger for tidlig, uten å ha tilegnet seg tilstrekkelig informasjon (Skorstad 2008, 69). Ovennevnte fallgruver er viktig for en rekrutterer å gjøre seg bevisst på da fallgruvene kan resultere i at man ikke ansetter den best kvalifiserte kandidaten. De fleste som jobber med kompetansevurdering betrakter derfor intervju og tester som komplementære metoder (59). Tester vil vi forklare nærmere i punkt 2.2.7.

#### **2.2.6 Referansesjekk**

Referansesjekk gjennomføres med det formål å danne et detaljert bilde av kandidaten (Nordhaug 2002, 118). En referansesjekk er: ”(...) *henvisning til personer eller firma som kan gi opplysning om eller anbefaling av en som søker en stilling*” (snl.no). En referansesjekk foretas som regel per telefon, med det formål å innhente informasjon om uønskede og ønskede kvalifikasjoner og egenskaper hos søkeren (Nordhaug 2002, 119). Referanser kan gi mer detaljert informasjon om søkeren, og kan derfor sees på som et verktøy for å bekrefte eller avkrefte et inntrykk man har av kandidaten. I tillegg gir den også rekrutterer muligheten til å vurdere kandidater objektivt (Michael Cravelle 2004, 11-13). Likevel kan relevant informasjon være vanskelig å få tak i. Derfor bør man stille seg kritisk til referanser som oppgis av kandidaten, da de fleste kandidater kan oppgi tre gode referanser (2004, 11-13). I følge Proffice (PAMA 2011, 3), viser det seg at syv av ti ledere sjekker referanser som arbeidssøkeren selv oppgir. Videre sjekker 26 prosent referanser de finner selv. Ved en grundig referansesjekk fremkommer det at man kunne spart seg for å ansette feil (2011, 3). Dette kommer av at flere ledere innrømmer at referansene arbeidssøkeren selv oppgir nesten alltid er positive og derfor vil ha mindre nytte (2011, 3).

### 2.2.7 Arbeidspsykologiske tester

Arbeidspsykologiske tester kan defineres som: ”*standardiserte målemetoder som beskriver personer gjennom en numerisk skala eller en systematisk kategorisering*” (2008, 101). Testene benyttes innenfor arbeidslivet til å måle personlighet, motivasjon, interesser, evner og ferdigheter (2008, 101). På den måten kan testen gi et bedre vurderingsgrunnlag, forutsatt at den tar utgangspunkt i jobbanalysen slik at man måler det man ønsker å måle. En annen fordel er at tester fremmer objektiv vurdering av kandidater og gir derfor mindre rom for syensing (Skorstad 2008, 104). På den måten kan man lettere unngå fallgruver som personkjemi. Flere fordeler ved tester er at de innebærer en effektiv innhenting av informasjon, og gjør det mulig å sammenligne kandidater (2008, 105). En grunn til at man kan si at metoden er effektiv er fordi testene gjerne utføres over nett, noe som sparer rekrutterer for tid (105). Sammenligningen av kandidater er også enklere siden testresultatene gjerne fremstilles i tall (105).

I følge Skorstad (2008, 106), er den viktigste årsaken til å benytte tester ønsket om å forutsi en persons jobbprestasjoner. Imidlertid bør det tas hensyn til testens validitet. Testresultatene bør derfor benyttes som et utgangspunkt for videre samtale, fremfor en endelig fasit (2008, 242). Barbera Solomon sier seg enig i ovennevnte (1998, 27-31), og påpeker at testresultater ikke gir en garanti for om kandidaten vil utføre jobben på en tilstrekkelig måte. Imidlertid er en forutsetning for bruk av tester at den som benytter testverktøyet har tilstrekkelig kompetanse på området (Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik 2010, 220).

### 2.2.8 Beslutning

Etter intervjuer og eventuelle tester er gjennomført, samt referanser er sjekket skal det fattes en endelig beslutning om hvilken kandidat som skal få tilbud om stillingen (Nordhaug 2002, 123). Med beslutning: *”menes den prosess og de metoder som anvendes for å velge ut den av de aktuelle kandidatene som skal tilbys den ledige jobben”* (2002, 97). Vi kan derfor si at beslutning er en integrert del av rekrutteringsarbeidet. Slik det fremkommer i rapporten *”Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet”* (Rogstad og Sterri 2014, 19), kan man på generell basis si at enhver beslutning om endelig ansettelse er preget av stor usikkerhet. Begrunnelsen for dette antas å være det at Norske arbeidsmarkedet er sterkt regulert i forhold til lønn og jobbsikkerhet (19). I denne delen av rekrutteringsprosessen må rekrutterer derfor sørge for å ha innhentet nok informasjon slik at den endelige avgjørelsen baseres på et best mulig grunnlag (Skorstad 2008, 197). På bakgrunn av informasjonsinnhenting kan det være en fordel å igjen benytte seg av jobbanalysen når den endelige beslutningen skal fattes (Skorstad 2012, 197). Dette kan begrunnes med: *”for å kunne vurdere om en arbeidssøker vil passe til en aktuell stilling, avhenger det av hva personen faktisk skal kunne bidra med”* (Larsen 2010, 106). Imidlertid hevder Nordhaug (2002, 122), at vanskeligheten rundt vurdering av kompetanse er utfordrende. Dette fordi det dreier seg om farlige kognitive (tankemessige) fallgruver (122). De kognitive fallgruvene har vi forklart som magesfølelse og førsteinntrykk i punkt 2.2.5.

### 2.3 Feilansettelser

Proffice definerer i sin arbeidsmarkedsanalyse feilansettelser som:

*”(...) en person som viser seg å ikke inneha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaring vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet. Men en person kan også være feilansatt om han eller hun ikke fungerer sosialt med de øvrige ansatte”* (PAMA 2006, 3).



Vi forstår definisjonen over som at en feilansettelse viser seg som et resultat av at personen man ansetter ikke besitter den kompetansen som personen gav uttrykk for i rekrutteringsprosessen. Per Inge Dalheim (2011, 2), skriver i sin masteravhandling at begrepet feilansettelser kan tolkes på følgende måte:

*”(...) brudd med de forventninger arbeidsgiver og eller arbeidstaker hadde til arbeidsforholdet, før tilsettingen fant sted. Denne definisjonen sier ingenting om hvem som er skyld i feilansettelsen. En feilansettelse kan resultere i et brudd i arbeidsforholdet, men kan like gjerne utvikle seg til å bli en langvarig arbeidskonflikt”.*

Ut fra dette kan vi si at feilansettelser er når forventningene til arbeidsforholdet, avviker med de opprinnelige forventningene en arbeidsgiver i utgangspunktet hadde. Videre kan vi sammenfatte det til at forventningene på arbeidsgiversiden kan knyttes til arbeidstakers kompetanse. På arbeidstakersiden kan avvik i forventningene dreie seg om stilling, arbeidsoppgaver eller arbeidsplass. Dalheim (2011, 2), tolker det til at definisjonen ikke sier noe som hvem som har skyld i feilansettelsen. I følge Proffice (PAMA 2006, 3), er det splittede meninger rundt dette. Hele 60 prosent plasserte skylden på rekrutterer selv, 33 prosent som plasserte skylden på arbeidstaker, og 25 prosent skyldte på at det ikke er nok kvalifiserte søkere på arbeidsmarkedet.

Vedrørende forventningene som arbeidsgiver har til arbeidstaker vil vi trekke frem begrepet kontraproduktiv atferd. I Sackett og DeVore *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, fra 2001 (sitert i Anders Skogstad og Guy Notelaers 2009, 154), defineres kontraproduktiv atferd som: *“(...) any intentional behaviour on the part of an organizational member viewed by the organization as contrary to its legitimate interests”.* Vi tolker denne definisjonen som at all atferd som organisasjonen ser på som uønsket betegnes som kontraproduktiv atferd. I forskningssammenheng har man i hovedsak skilt mellom aktive og passive former for kontraproduktiv atferd (2009, 154). Innenfor de aktive formene finner vi atferd som for eksempel tyveri, underslag og risikofylt atferd rettet mot organisasjoner. I tillegg blir

mobbing og trakassering sett på som en aktiv form rettet mot organisasjonsmedlemmer (2009, 154). De passive formene omhandler for eksempel ansatte med lav arbeidsinnsats, ansattes negativ påvirkning på arbeidsmiljøet eller illojalt opptreden ovenfor arbeidsplassen (154). Vi ser derfor kontraproduktiv atferd som en samlet betegnelse for at forventningene arbeidsgiver hadde til arbeidstakeren avviker, som fører til at ansettelsen blir sett på som feil.

### **3.0 Metode**

Dette kapitlet vil ta for seg den metodiske tilnærmingen og refleksjoner som ligger til grunn for valg av kvalitativ metode gjennom dybdeintervjuer. Metoden er valgt for å svare på studiens problemstilling, som etterspør hvordan bedrifter kan redusere forekomsten av feilansettelser. Deretter vil vi forklare de valgene vi har tatt i forhold til forskningstilnærming, forskningsdesign, datainnhenting, utvalgsstrategi og dataenes kvalitet.

#### **3.1 Vitenskapelig retning**

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man går frem for å anskaffe informasjon om den sosiale virkeligheten (Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen 2010, 29). Temaet *hvordan unngå feilansettelser i en rekrutteringsprosess* har gjenspeilet vårt fokus gjennom denne studien. Vi har hatt et ønske om å tilegne oss kunnskap om bedrifters rekrutteringsprosess. Dette fordi våre informanter kan si noe om hvordan de anskaffer kvalifisert arbeidskraft ut fra egne erfaringer. Her ser vi likheter mellom fenomenologisk tilnærming og vår studie. Fenomenologisk tilnærming fokuserer på *”(...) å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen”* (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 82). Vi har også valgt en induktiv fremgangsmåte. Induktiv tilnærming har en idealistisk fremgangsmåte, som tilsier at forskeren møter virkeligheten med et åpent sinn (Dag Ingvar Jacobsen 2005, 29). Som HR studenter har vi tilegnet oss teoretisk kunnskap om rekruttering, samtidig har vi ingen praktisk erfaring og starter derfor med blanke ark.

#### **3.1 Forskningstilnærming**

Når man snakker om metode i undersøkelser, skiller man mellom kvantitativ og kvalitativ metode. På bakgrunn av vår problemstilling så vi det derfor hensiktsmessig å benytte oss av kvalitativ metode. Den kvalitative metoden

går i motsetning til den kvantitative, i dybden på det som undersøkes ved å kartlegge mønstre og meninger hos de undersøkte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 32). Grunnen til dette var at vi ønsket å kartlegge informantenes mening og erfaringer. Kvalitativ metode kjennetegnes blant annet av fleksibilitet (Askheim og Grenness 200, 65). Da vi hadde en uklar problemstilling, så vi det hensiktsmessig å ha et fleksibelt undersøkelsesopplegg, da problemstillingen kunne endres underveis ettersom vi fikk mer informasjon. Et fleksibelt undersøkelsesopplegg gjør det også enklere å innhente ytterligere teori og empiri, dersom det skulle oppstå behov for dette.

### **3.2 Forskningsdesign**

Innenfor det kvalitative forskningsdesignet finner vi fire ulike retninger: *fenomenologi*, *Grounded Theory*, *etnografi* og *casedesign* (Askheim og Grenness 2008, 69).

I denne oppgave vil vi benytte oss av *casedesign*, da dette designet er best egnet til vår studie. Det som kjennetegner en *casedesign* er at forskeren innhenter mye så informasjon som mulig fra få enheter om et avgrenset fenomen (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 86). Dette gjør vi ved å undersøke flere bedrifter for å tilegne oss en dypere forståelse av deres rekrutteringsprosesser. Vår studie kjennetegnes ved en *instrumental* casestudie. Dette fordi vi ønsker å oppnå en forståelse av rekrutteringsprosessen, med formålet om å avdekke hvordan bedrifter kan redusere forekomsten av feilansettelser (Askheim og Grenness 2008, 70).

I tillegg la vår problemstilling føringer for valg av design, da *casedesign* egner seg spesielt til *hvordan* og *hvorfor* spørsmål (Askheim og Grenness 2008, 71). Noe som passer godt overens med vår problemstilling hvor vi skal svare på: *"Hvordan kan bedrifter redusere forekomsten av feilansettelser?"*. *Casedesign* kjennetegnes i tillegg ved teoretiske antagelser (2008, 71). Som presentert i punkt 1.4, har vi følgende teoretiske antagelser:

1. Feilansettelser er et resultat av det arbeidet en rekrutterer legger i rekrutteringsprosessen
2. Feil og mangler i jobbanalysen er den mest kritiske fallgruven i en rekrutteringsprosess
3. Strukturerte prosesser er det viktigste hjelpemiddelet for å unngå feilansettelser

### **3.3 Utvalgsstrategi og rekruttering**

For å få størst mulig innsikt i begrepet feilansettelser samt rekrutteringsprosessen som benyttes ved en rekruttering, er vi avhengig av at informantene har kjennskap til det som undersøkes (Askheim og Grenness 2008, 118). Vi har derfor benyttet oss av et kriteriebasert utvalg, noe som vil si at informantene måtte oppfylle visse kriterier for å delta i undersøkelsen. Kriteriene vi her satt var at informantene skulle ha en stilling innenfor HR eller ha god kjennskap til bedriftens rekrutteringsprosesser. Det neste kriteriet var at bedriften måtte ha minst 50 ansatte. Dette kom av at vi antok selskaper av en viss størrelse ville ha bedre kjennskap til det som undersøkes ved at de gjennomgår flere rekrutteringer enn mindre selskaper. Det siste kriteriet var at selskapet måtte ha kontor i Oslo. Dette for å gjøre datainnsamlingen lettere da vi alle befant oss i samme by.

Når vi rekrutterte informanter tok vi utgangspunkt i Dagens Næringslivs liste over de 500 største selskapene i Norge. Deretter plukket vi ut ca. 15 bedrifter som vi kontaktet per e-post. I e-posten vi forklarte hvem vi er, oppgavens hensikt og problemstilling, samt spurte om de ønsket å stille som informanter. Etter utsending av e-post fikk vi positiv respons fra syv bedrifter som vi avtalte et møte med. Utvalget ble av den grunn tilfeldig innenfor de kriteriene vi hadde satt. En oversikt over informantene finnes i vedlegg 1: Informantoversikt.

### **3.4 Datainnsamling**

Det er av betydning å ha bevissthet om at ulike kvalitative metoder produserer ulike typer data, og at resultatet dermed kan bli forskjellig (Askheim og Grenness 2008, 112). De mest brukte metodene for datainnsamling innen kvalitativ metode er fokusgrupper, observasjoner og dybdeintervjuer (Askheim og Grenness 2008, 87). I vår datainnsamling har vi valgt å benytte oss av dybdeintervjuer, som er en samtale mellom oss som forskere og informanten som undersøkes. Vi valgte dybdeintervjuer framfor fokusgrupper, da målet var å få en forståelse av fenomenet, istedenfor et mangfold av ideer (2008, 90).

Dybdeintervjuer er av en slik karakter at enkeltindividene kan oppleve å være mer i fokus (Askheim og Grenness 2008, 90). Da vi antar at feilansettelser kan oppleves som et sensitivt tema, ser vi det hensiktsmessig å gjennomføre individuelle dybdeintervjuer. En annen fordel er at vi som forskere kan tilpasse intervjuet til hver enkelt, samt at det gir rom for improvisasjon (2008, 90). Dette var noe vi anså som positivt som uerfarne forskere. Siden vi ønsket å avdekke dypere holdninger gir dybdeintervjuet oss mer tid til diskusjon med hver enkelt informant. Ulempene er imidlertid at våre egne subjektive meninger kan blandes inn i svarene vi får fra informantene (Askheim og Grenness). I tillegg kan vi oppfatte svarene på en annen måte enn det informanten egentlig mente. På denne måten kan det oppstå feilkilder i undersøkelsen, og vi må derfor være bevisste på disse fallgruvene. Deltagende observasjon ble også vurdert som datainnsamlingsmetode. Likevel valgte vi bort denne metoden på grunn av oppgavens tidsperspektiv, og den forutsetning at vi fikk delta i pågående rekrutteringsprosesser hos bedriftene.

### **3.5 Datainnsamlingsprosessen**

I dette kapitlet vil vi forklare fremgangsmåten i vår datainnsamlingsprosess. Denne prosessen inkluderer følgende punkter: intervjuguide, gjennomføring, evaluering og svakheter ved intervjuene. Avslutningsvis vil vi også forklare hvordan transkriberingen og datareduksjonen har foregått.

### 3.5.1 Intervjuguide

Ved gjennomføring av dybdeintervjuer benytter forskeren gjerne en intervjuguide som hjelpemiddel. Guiden er et verktøy forskeren benytter til å strukturere intervjuet på en pedagogisk og oversiktlig måte (Askheim og Grenness 2008, 88). Intervjuguidens hensikt er å sikre at vi har med alle elementer og detaljer som vi ønsker å diskutere med informantene i undersøkelsen (Askheim og Grenness 2008, 123). Det finnes flere intervjumetoder man kan ta i bruk i kvalitative undersøkelser. I denne undersøkelsen har vi valgt å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. Grunnen til at vi valgte semistrukturert intervjumetode var at vi ønsket å sette en klar struktur for møtet som også kunne hjelpe oss å holde intervjuet saklig i forhold til det vi ønsket å få svar på. I tillegg så vi det nyttig å kunne stille oppfølgingsspørsmål for å få dypere innsikt og forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). En annen grunn var at de ulike informantene hadde ulik bakgrunn og bransje, noe som gjorde at intervjuguiden til dels måtte avvikes på noen punkter for at spørsmålene skulle være logisk for den enkelte informant. En utfordring ved det semistrukturerte intervjuet kan oppstå i analyse delen da det kan bli vanskelig å sammenligne svarene. Dette kommer av at både intervju spørsmålene og svarene vil være kontekstavhengige. Samtidig er en svakhet ved denne måten å gjennomføre et intervju på at samtalen kan spore av og at møtet derfor mister sin hensikt.

Når vi skulle utarbeide en intervjuguide for å svare på vår problemstilling så vi det hensiktsmessig å dele den inn i tre ulike deler. Den første delen stilte innledende spørsmål. Disse spørsmålene var i hovedsak enkle spørsmål som gikk ut på at informantene skulle fortelle litt om seg selv og bedriften de jobbet for. Grunnen til dette var at vi ønsket å skape tillit og forståelse mellom oss som forskere og informant(en). For å få innsikt i informantenes praktiske arbeid med rekruttering, vil vi videre stille spørsmål knyttet til selskapets rekrutteringsprosess. Vi vil runde av intervjuet ved å spørre om noe er uklart eller om de har spørsmål knyttet til oppgaven. Intervjuguiden er vedlagt i vedlegg 2.

Flere forskere hevder at det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noen ny informasjon, dette kan også kalles et metningspunkt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Etter at vi hadde gjennomført første intervju med alle informantene så vi det deretter hensiktsmessig å innhente noe mer informasjon. Da vi allerede hadde møtt informantene tidligere er dette intervjuet mer rett på sak i forhold til det vi ønsket å undersøke, og vi hadde derfor ikke like stort fokus på den innledende delen som det vi hadde i første intervju. Intervjuguide 2 er vedlagt som vedlegg 3.

### **3.5.2 Gjennomføring av intervjuene**

Gjennomføring av dybdeintervjuer er en krevende oppgave for oss forskere, som forutsetter stor tilstedeværelse, aktiv lytting og observasjon (Askheim og Grenness 2008, 89). I forkant av intervjuene var vi usikre på om vi skulle benytte tre forskere i selve intervjuet, da det kunne virke overveldende for informant(en). Etter litt diskusjon ble vi likevel enige om at alle forskerne skulle være med i intervjuene, men at vi skulle sette opp klare roller for egen opptreden i intervjusituasjonen. En av oss skulle ha ansvaret for å styre samtalen inn på tema og stille spørsmål fra intervjuguiden. Den andre skulle fungere som en hjelpende hånd for denne personen ved å fange opp oppfølgingsspørsmål (probing) eller kunne hoppe inn i samtalen dersom den sporet av (Askheim og Grenness 2008, 88). Den tredje personen skulle i hovedsak notere samtalene. En annen grunn til at vi også ble enige om å være tre til intervju var at vi som uerfarne intervjuere kunne ha noen å støtte oss på underveis i samtalen. I noen av samtalene benyttet vi båndopptaker da vi hadde dette tilgjengelig og informanten bekreftet at det var greit at vi tok opp intervjuet. I de samtalene der vi ikke benyttet båndopptaker ble det derfor en ekstra ressurs å være tre personer, der én hadde hovedansvaret for å dokumentere intervjuet.

De første intervjuene vi gjennomførte fant sted i løpet av januar, februar og mars måned og omhandlet rekrutteringsprosessen. Som en konsekvens av at



det fremkom mye informasjon i første intervju, så vi det nødvendig å gjennomføre et ytterligere intervju med informantene. Andregangsintervjuene ble gjennomført i løpet av mars og april måned. Gjennomføringen av dybdeintervjuene foregikk på møterom på informantenes egne arbeidsplasser. Dette kan bidra til at informantene føler seg mer komfortable på kjente omgivelser, og i tillegg ville det være mer tidsbesparende for dem å kunne ta seg tid til å stille som informanter.

### **3.5.3 Evaluering av intervjuene**

I etterkant av intervjuene ser vi at vi har fått gode og utfyllende svar som vi opplever som relevant for å besvare vår problemstilling. Vi så også at det var nyttig å benytte et semistrukturert intervju. Slik vi antok ville vi bli nødt til å endre noen spørsmål underveis for å få de til å passe hver enkelt informant. Noe vi også merket oss i intervjusituasjonen. Dette kom blant annet av at de hadde ulike erfaringer, bakgrunn og bransjekunnskap.

### **3.5.4 Svakheter ved intervjuene**

Underveis i intervjuet opplevde vi at informantene svarte utfyllende. Dette førte til at flere av spørsmålene i intervjuguiden ble besvart under et og samme spørsmål. Vi antar dette kan komme av at temaet vi undersøkte er sammensatt og en ting leder derfor til en annen. Her forsøkte vi å løste situasjonen med oppfølgingsspørsmål om evner som dukket opp underveis i samtalene. I tillegg var en svakhet at vi som intervjuere hadde lite erfaring, og på den måten ikke vet om vi har benyttet riktige teknikker for eksempel når det kommer til probing, for å få frem alle nyanser. Likevel følte vi at vi fikk mer erfaring for hvert intervju vi gjennomførte, og at vi prøvde å forberede oss så godt vi kunne til hvert møte. Dette gjorde vi ved å evaluere samtlige intervjuer i etterkant, for å finne forbedringspotensial til neste intervju.

### **3.5.5 Transkribering og datareduksjon**

Da vi var avhengig av å klargjøre datamateriale for analysen, valgte vi å transkribere en så korrekt gjengivelse som mulig (Askheim og Grenness 2008, 144), da vi er avhengig av å klargjøre det innsamlede datamaterialet for analysen. For å ikke utelukke viktige ord og uttrykk som kan få betydning for informantens svar, har vi valgt å transkribere intervjuene ordrett. I tillegg har vi benyttet oss av ulike fargekoder underveis i transkriberingen. Fargekodene skal hjelpe oss med å forstå hvilke spørsmål som besvares ut fra intervjuguiden og på den måten skape en systematisk fremstilling av data, som videre skal brukes i analysen. Vi har imidlertid valgt å kun benytte oss av fargekoder hvor vi ser at funnene er relevante og på den måten redusere datamengden.

Da vi ikke hadde båndopptaker tilgjengelig under alle intervjuene, er dette en feilkilde vi må ta høyde for i vår analyse. Intervjuene som ikke er tatt opp på bånd, vil derfor kun være mulig å gjengi gjennom referater. I referatene har vi også benyttet oss av farge koding i likhet med de transkriberte intervjuene.

### **3.6 Forskningsetikk**

Etikk kan forklares som læren om moral, altså hva som er rett eller galt. Når det kommer til forskningsetikk omhandler dette de problemstillinger forsker står ovenfor når det kommer til eget ønske om så fullstendig og god informasjon som mulig (Askheim og Grenness 2008, 162). Når det her er snakk om forskningsetikk tar den for seg forholdet mellom forsker og informant, forsker og arbeidsgiver, samt forholdet mellom forsker og samfunnet (2008, 164). Av den grunn er det nærliggende å si noe om forholdet mellom oss som forskere og informanten(e).

Som forskere var det viktig for oss å ivareta våre informanter på best mulig måte. Samtlige informanter har samtykket i å frivillig delta i denne studien. Informantene blir også forsikret om at opplysningene som fremkommer i intervjuet, kun behandles i sammenheng med denne oppgaven. I oppgaven er

det av den grunn benyttet fiktive navn og stillinger for å beskytte informantenes identitet, mens selskapsnavnene er reelle. En oversikt over informantene er vedlagt i vedlegg 1. På den måten skal det ikke være mulig for utenforstående å avsløre informantenes identitet.

### **3.7 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet sier noe om hvorvidt resultatene som fremkommer i studien er til å stole på eller ikke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 40). I kvalitative studier omtales reliabilitet som pålitelighet. Her ligger allerede en feilkilde i at vi som forskere er uerfarne. I tillegg ser vi at en feilkilde er at vi ikke klarte å ta i bruk probing i den grad vi ønsket, og at vi derfor ikke kan vite om vi har forstått informantene rett. Når man snakker om studiens pålitelighet, er dette først å fremst studiens grad av reproduserbarhet, altså om andre forskere vil være i stand til å oppnå tilsvarende resultater. Dette kan anses å inngå i kravet om etterprøvbarehet (Askheim og Grenness 2008, 22). For å styrke troverdigheten har vi benyttet oss av ordrett transkribering av datamaterialet, samt prøvd å beskrive intervjuets non-verbale kommunikasjon.

Når det kommer til studiens validitet (gyldighet), innebærer dette om våre funn og resultater reflekterer studiens formål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 69). For å finne ut mer om temaet valgte vi bevisst å kontakte informanter som vi antok hadde mye erfaring og kunnskap på området rekruttering for å sikre så realistiske resultater som mulig. Når vi ser våre funn opp mot problemstilling ser vi at det finnes en sammenheng mellom denne og de svarene vi har fått. Det er også av verdi å nevne at en av informantene ikke hadde mulighet til å gjennomføre intervju to (vedlegg 3), som fører til at denne informanten måtte trekkes ut av analysen da vi ikke hadde tilstrekkelige funn.

### **3.8 Begrepsvaliditet**

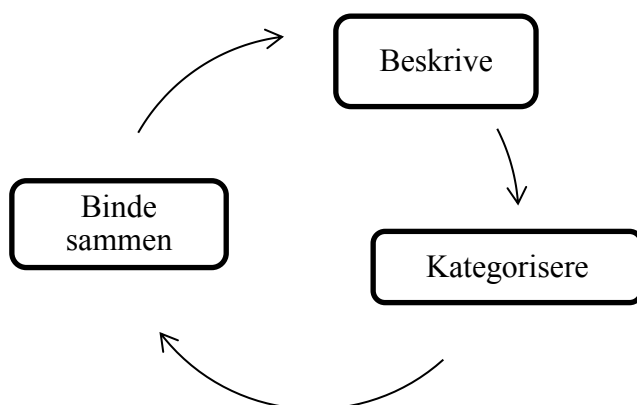
Begrepsvaliditet sier noe om sammenhengen mellom de dataene som er samlet inn og om de faktisk måler det vi ønsker å måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 230). For å validere begrepet har vi derfor underveis i intervjuene tilbakestilt svarene. Likevel som nevnt i punkt 3.8, ser vi i ettertid at vi ikke har vært flinke nok til å benytte probing, noe som kan svekke begrepsvaliditeten.

## 4.0 Analyse

Etterfulgt i dette analysekapittelet vil vi først redegjøre for fremgangsmåten som er benyttet ved analyse av empiri. Altså de stegene vi tok for å gjennomgå, bearbeide, sammenligne og analysere våre data. Resultatet i følgende kapittel blir videre tatt med til drøfting, der vi vil trekke relevante paralleller til aktuell teori.

### 4.1 Fremgangsmåten

Den kvalitative tilnærmingen for analyseprosessen drives kontinuerlig og har dermed ingen konkret start eller slutt. Grunnen til dette er at det vil dukke opp ideer og funn underveis i analyseprosessen, som vil kunne forme oppgavens analyse og fremstilling. På dette grunnlaget har vi valgt å benytte oss av den hermeneutiske sirkel (Askheim og Grenness 2008, 146). Modellen nedenfor illustrerer stegene i den kvalitative analyseprosessen: Beskrive, kategorisere og binde sammen.



Figur 1: Den hermeneutiske sirkel

*Steg 1: Beskrive*

For å kunne beskrive forskningen vår så detaljert og nøyaktig som mulig valgte vi i første omgang å kategorisere intervjuguiden vår inn i deler som vi mente var sentrale for studien og problemstillingen. Etter at samtlige intervjuer var gjennomført transkriberte vi intervjuene fra lydopptaket ordrett. Denne strategien er i følge Askheim og Grenness (2008, 144), en god metode så lenge transkriberingen blir nøyaktig gjengivelse av det som blir sagt.

### *Steg 2: Kategorisere*

På dette tidspunktet hadde vi en hel del transkriberinger og referater. Derfor måtte vi nå strukturere datamaterialet for å organisere og kategorisere innholdet (Askheim og Grenness 2008, 148). Målet var å sammenfatte empirien i en kontekst som ga mening. Utgangspunktet her ble derfor våre teoretiske antagelser. Vi startet gjennomlesningen av transkriberingene der vi fargekodet svarene ut fra våre teoretiske antagelser. Dette resulterte i at datagrunnlaget ble minimert ettersom at ikke alle utsagn var like relevante for vår problemstilling. Deretter systematiserte vi datamaterialet i kategorier. Uttalelser som ble vurdert som tilhørende samme kategori ble her fargekodet. Nye kategorier ble dannet og omdefinert underveis på bakgrunn av at ny informasjon fremkom. Etter at vi hadde kategorisert dataene var neste steg å fortolke empirien. Dette så vi nødvendig for å kunne formidle våre funn.

### *Steg 3: Binde sammen*

Kvalitativ forskning kan sees på som en sirkulær prosess (Askheim og Grenness 2008, 146), derfor så vi det hensiktsmessig å ta et skritt tilbake. Vi ønsket her å forstå meningsinnholdet i funnene, for deretter å se om våre teoretiske antagelser kunne støttes eller ikke. Dette resulterte i det som ble våre tre funn. Nå kunne vi gå tilbake til transkriberingene for å se om vi igjen fant flere fellesnevner som kunne benyttes. Denne prosessen gjentok vi flere ganger til vi mente at grunnlaget var godt nok til å legge frem i oppgaven.

## 4.2 Presentasjon av funn

Med bakgrunn i vår analyseprosess vil vi nå presentere våre funn. Informantene har som nevnt i punkt 3.7 fiktive navn. For å skape en bedre lesning og flyt vil vi her kun benytte fornavn. Sitatene er i hovedsak direkte avskrift fra det transkriberte materiale, med noen språklige redigeringer for å tydeliggjøre meningsinnholdet. Ved tallfesting av datamaterialet vil vi ta utgangspunkt i antall bedrifter, fremfor informanter. Noe som kommer av at enkelte intervjuer bestod av flere informanter fra samme bedrift. Dette begrunnes i at informantene sa seg enig med hverandre og utfylte hverandres svar.

Funnene under presenteres i tre deler, hvor vi har benyttet følgende kategorier: *feilansettelser*, *fallgruver* og *verktøy*. Kategoriene kan knyttes til våre teoretiske antagelser.

### 4.2.1 Funn 1: Feilansettelser

Feilansettelser viser seg som et resultat etter ansettelse av en person med manglende kvalifikasjoner eller erfaringer. Feilansettelser kan også forstås som et brudd med forventningene til arbeidsgiver eller arbeidstaker. Sistnevnte beskriver ikke hvem som har skylden i at forventningene ikke imøtekommes. For å tilegne oss en bedre forståelse spurte vi om informantene kunne forklare hva feilansettelser innebar, for å undersøke hvorfor enkelte rekrutteringer resulterer i feilansettelser. Vi har i vår tolkningsprosess av informantenes utsagn valgt å bruke *kontraproduktiv atferd* og *rekrutteringsevner* som underkategorier.

### Kontraproduktiv atferd

Kontraproduktiv atferd, i denne sammenheng kan betegnes som uønsket atferd en ansatt viser. Dette kommer tydelig frem i vårt materiale som en årsak til feilansettelser, ved at forventningene til arbeidsgiveren ikke innfris på grunn av at arbeidstaker viser seg å ikke være kvalifisert. Ut fra vår vurdering

handler dette om at kravene arbeidsgiver har satt, ikke samsvarer med kompetansen arbeidstaker innehar. Dette understøttes av at flere var opptatt av personens kompetanse som en årsak til feilansettelse.

*”En feilansettelse er at du har sannsynligvis rekruttert hvor du trodde du fikk den beste kvalifiserte, også viste det seg at det var det rett og slett ikke”.* Linda

*”Jeg tenker at feilansettelse er når det du har rekruttert i god tro, men at det ikke fungerer på en eller annen måte, det er på en måte definisjonen tenker jeg”.*

Frida

*”Det er vel en rekruttering hvor en person ikke fyller de kravene og ønskene som selskapet hadde når de ansatte”.* Alf

*”Feil person på feil sted. Og det kan gå på egenskaper, personlighet og kvalifikasjoner”.* Rikke

*”Feil person på feil plass”.* Nina

Videre ser vi at feilansettelser kan ha et kortsiktig og et langsiktig perspektiv. Det kortsiktige perspektivet forstår vi som at arbeidstaker kort tid etter ansettelse viser seg å ikke besitte den uformelle kompetansen selskapet ønsket. Dette fremkommer ved at den formelle kompetanse anses å være enklere å måle. Noe som kan bety at avvik i formell kompetanse stort sett ikke vil være årsaken til en feilansettelse. Det langsiktige perspektivet forstås som at de underliggende egenskapene til personen (uførmell kompetanse), ikke nødvendigvis fremtrer umiddelbart, men som kan oppstå på ulike tidspunkt i ansettelsesforløpet. Dette kan komme av endringer i arbeidsoppgaver, ansvarsområder eller omstillingsprosesser.

*”Det har jo et kortsiktig perspektiv og et langsiktig. Det kortsiktige er knyttet til egenskapene og det er som regel der man feiler, kompetanse klarer man stort sett å kartlegge. Egenskaper og holdninger ser man litt mer etter hvert og særlig i interaksjon med andre mennesker. Så det kortsiktige er at det rett*



*og slett ikke funker. Det langsiktige er evnen til å ta til seg ny kunnskap og det å være både villig og ha evnen til å endre seg". Arne*

Ut fra funnene ser vi at overtredelse av loven betegnes som en feilansettelse. I perspektiv av begrepet kontraproduktiv atferd anser vi den uformelle kompetansen som nevnt over, som en passiv form. Overtredelse av loven kan derfor regnes som en aktiv form for kontraproduktiv atferd. Likevel tolker vi uansett form (aktiv eller passiv), som at avvik med arbeidsgivers forventninger betegnes som en feilansettelse.

*"(...) eller hvis en person gjør noe kriminelt i selskapet naturligvis". Alf*

### **Rekrutteringsevner**

Til nå har vi fremlagt funn som kan tolkes dithen at arbeidstakers kontraproduktive atferd fører til en feilansettelse. I den anledning vil vi trekke frem utsagn som vi ser i sammenheng med at feilansettelsen kan komme av en rekrutterers manglende rekrutteringsevner. Vi ser at kvalitetssikring av rekrutteringsprosessen blir trukket frem som rekrutterers oppgave under intervjuene. Funnene belyser viktigheten av å måle kompetansen til kandidater riktig.

*"At det er en feil i rekrutteringen, trenger ikke bety at det er noe feil med personen". Frida*

*"Vi har ikke greid å måle kvalifikasjonene riktig. Da det viste seg å være en som ikke klarte å utføre arbeidsoppgavene". Linda*

Videre ser vi at det også kan handle om å utføre jobbanalysen tilstrekkelig. Derfor opplever vi det som avgjørende å avdekke hvilken kompetanse man ønsker, da feil her kan føre til at en måler feil kvalifikasjoner. På den måten ansettes en person som ikke er kvalifisert. Ut fra denne tolkningen kan vi si at rekrutterers eget arbeid legger føringer for om man klarer å ansette kvalifisert

arbeidskraft. Dersom feilansettelsen skyldes målefeil eller avvik i kompetansekravene kan vi tolke det til at feilansettelsen skyldes rekrutterers arbeidsinnsats.

*”Jeg tror feilansettelse er når vi måler kvalifikasjonene feil. Men jeg tror også at feilansettelser kan være at vi klarer ikke sette de riktige kvalifikasjonskravene i utgangspunktet”. Lukas*

*”Men vi jobber litt sånn som jeg sa sist med profiler, hvilke profiler vi ønsker å få inn. Og hvilke kravspesifikasjoner til stillinger. Så det er helt nødvendig tror jeg for å unngå feilrekruttering, bli litt klarere på hva er det du ønsker, hvilken kandidat er det du ønsker med hvilke kvalifikasjoner og egenskaper”.*  
Rikke

Samtidig ser vi ut fra funnene som kategorisert under kontraproduktiv atferd, at en feilansettelse kan skyldes arbeidstakers manglende kompetanse (formell og uformell) eller overtredelse av loven. Det viser seg derfor å være splittede meninger om plasseringen av skyld for en feilansettelse. Ut fra utsagn og intervjuenes helhet, tolker vi det til at flere informanter mener det kan skyldes både kandidatens kompetanse og rekrutterers innsats. Årsakene til dette forstås som kontraproduktiv atferd, målefeil eller feil i jobbanalysen og forarbeidene. Sistnevnte vil slik vi forstår det bety at rekrutterer ikke har kart å kartlegge hva kvalifisert arbeidskraft faktisk innebærer for den aktuelle stillingen.

Vi ser samtidig en forskjell blant informantens forståelse av feilansettelser og hvorvidt disse skyldes arbeidstaker eller rekrutterer i sammenheng med bransje. Her ser vi en overvekt blant informantene i reiselivsbransjen som knytter seg til at feilansettelser skyldes den ansattes manglende kompetanse. Dette antar vi kan komme av at serviceyrker er opptatt av personligeegnethet og uformelle kompetanse, som kan være vanskelig å måle i rekrutteringssammenheng. Blant informantene i øvrige bransjer ser vi at disse i tillegg overveier at rekrutterer vil ha en sammenheng med at feil person blir ansatt.

#### 4.2.2 Funn 2: Fallgruver

Fallgruver har blitt fremhevet som en egen kategori for å fange opp informantenes vektlegging av hvor de kritiske punktene i en rekrutteringsprosess befinner seg. Dette ser vi som en mulig kobling til å ansette kvalifisert arbeidskraft, dersom man gjør seg bevisst på hvilke kritiske fallgruver man som rekrutterer kan gå i. Vi har derfor spurt informantene hvor i rekrutteringsprosessen de tror det kritiske punktet befinner seg. For å belyse dette har vi valgt å kategorisere informantenes uttalelser i underkategoriene *forarbeider* og *menneskelig faktorer*.

#### **Forarbeider**

Slik vi tolket det kunne vi se flere sammenhenger i funnene som knyttet seg til hva rekrutterer bør foreta seg i forberedelsene av rekrutteringsprosessen. Forarbeider ble derfor en underkategori på bakgrunn av at jobbanalyse, stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjon ble nevnt som fallgruver. Vi ser at kompetansevurdering kan være en av de mest sentrale oppgavene i forarbeidene. Slik vi ser det vil jo mer informasjon man innhenter i forarbeidene legge grunnlag for nøyere planlegging av rekrutteringsprosessen. Ved å ha planlagt prosessen nøye vil man kanskje kunne være bedre rustet til å se helhetsbilde og unngå ustrukturerte prosesser, slik at man fatter beslutninger ut fra faktiske behov.

*”Jobbanalysen, definitivt. Ingen tvil om det, for hvis ikke du er tydelig på hva du ønsker deg, hva du virkelig vil ha og da hele profilen ikke bare kompetanse, men hele profilen så tar rekrutteringen gjerne en annen retning enn det man har forutsatt. Det blir større usikkerhet i prosessen, det kommer inn flere elementer etter hvert og det øker risikoen hele veien. Så derfor er en solid analyse det viktigste man gjør”. Arne*

*"(...) forberedelsene før rekrutteringen tror jeg er utrolig viktig altså. Hvis ikke du vet nøyaktig hvem du ønsker, og hvilken profil du ønsker så er risikoen mye større". Rikke*

*"Jeg tror helt i startfasen, hvis man slurver med kravspesifikasjon så jobber man egentlig i blinde (...)". Alf*

### **Menneskelige faktorer**

En rekrutterer vil kunne møte på utfordringer i rekrutteringsprosessen når det kommer til menneskelige faktorer. I denne underkategorien vil vi trekke frem de uttalelser som kan knytte seg til hva en rekrutterer må være bevisst på i rekrutteringssituasjonen. Flere av informantene nevner det som kritisk dersom rekrutterer frigir seg fra utarbeidede planer og prosesser til fordel for egne subjektive tankemønstre. Det ble i flere sammenhenger tydeliggjort viktigheten ved å holde seg til prosesser og ikke støtte seg til for eksempel magefølelse eller førsteinntrykk.

*"Jeg tror helt i startfasen, hvis man slurver med kravspesifikasjon så jobber man egentlig i blinde fremover og ansetter på magefølelsen helt til slutt da. Så det å holde seg helt tro til kravspesifikasjon det er det viktigste man gjør, alltid!". Alf*

*"(...) da må jeg svare magefølelse. Hvis den slår inn av en eller annen grunn, og man glemmer å måle det man har sagt at man skal, men fordi at man ligner og man prater så godt sammen og ja spiller gitar til og med, da passer han sammen med orkesteret vårt for eksempel. Ja dette blir bra, jeg har allerede bestemt meg. Så når magefølelsen slår inn så er muligheten for feilansettelser mye større enn når du faktisk skal måle kvalifikasjoner og egenskaper. Så ja, man får ikke nødvendigvis den beste kvalifiserte". Lukas*

*"(...) der det kanskje fort kan skje feilansettelser det er det førsteinntrykket, det å være utadvendt, snakke godt for seg, se bra ut, god kjemi. Det kontra å*

*tenke logisk. Er dette virkelig egenskaper som passer i denne stillingen? For man blir så fort fanget av at det er en som er flink til å snakke for seg". Frida*

*"Ja, jeg tror at det kanskje skjer ute på hotellene at man kanskje ikke er så strukturerte der (...) det er ikke bra, det kan være dagsformen, det kan være den andre person at man blir sjarmert av en blid og hyggelig personlighet".*

Nina

Slik vi tolket det så informantene det som både kritisk og negativt å avvike fra prosesser eller starte en rekruttering uten en plan. Dette kan komme av at rekrutterer glemmer å måle den kompetansen som er viktig for stillingen. De menneskelige faktorene kan her sees i sammenheng med intervjuet og gjennomgang av søknader og CV. Vi tolker det derfor som at fallgruvene i forbindelse med menneskelige faktorer oppstår under intervjuet.

### **4.2.3 Funn 3: Verktøy**

Vi vil her presentere svarene vi fikk i forbindelse med hva informantene mener er verktøy for å unngå å ansette feil. Informantenes svar ser ut til å kunne kobles opp mot de tre første stegene i rekrutteringsprosessen, altså kartlegging av behov og krav. Samtidig nevner flere informanter tester som et egnet verktøy for å unngå å ansette feil. På bakgrunn av dette har vi valgt å presentere funn i følgende underkategorier: *forarbeider* og *tester*.

#### **Forarbeider**

Forarbeidene som underkategori er rettet mot rekrutterers arbeid, da det er rekrutterer som utarbeider jobbanalysen, kravspesifikasjonen samt stillingsbeskrivelsen. Forarbeider er tidligere nevnt i forbindelse med hvilke fallgruver informantene vektla som mest kritisk i rekrutteringsprosessen. Da forarbeidene her også nevnes som et verktøy for å unngå feilansettelser, tolker vi det som at forarbeidene sees på som viktig for å få kvalifiserte medarbeidere. Flere informanter sier seg enige i at det en rekrutterer gjør i

starten av rekrutteringsprosessen, legger føringer for beslutningene som videre fattes. Vi tolker det som at grundige forarbeider vil være nødvendig i enhver rekrutteringsprosess. Å utarbeide rutiner og prosesser for gjennomføring av en rekruttering vil derfor være vesentlig for enhver bedrift som skal tilsette ny arbeidskraft.

*"Viktigste hjelpemiddelet det er..(..), jeg tenker at inngangen til hver rekrutteringsprosess er så ekstremt viktig". Arne*

*"Jeg tror for å unngå feilansettelse så er det jo det forarbeidet som blir gjort, forarbeidet det at stillingen har blitt definert og at alle er enige om definisjonen av stillingen (...)". Alf*

*"Det må jo være at hele prosessen er så godt kvalitetssikret som mulig. At når man planlegger en rekruttering, altså før man setter i gang så skal man klare å se slutten". Linda*

Et annet verktøy som nevnes er å gjøre grundig research på hva stillingen innebærer. Vi forstår det derfor slik at en rekrutterer ikke bør definere stillingen på egenhånd. Dette kan komme av at personen ikke nødvendigvis har kunnskap om hva de ulike stillingene i selskapet innebærer.

*"Det å snakke med folk som enten sitter i stillingen i dag, de som sitter over, under eller ved siden av kan gi god informasjon om hva de tenker er viktige egenskaper for å lykkes i rollen". Alf*

## **Tester**

Under denne underkategorien vil vi trekke frem de svar som er nærliggende for at tester kan fungere som et godt verktøy for å unngå å ansette feil.

Evne- og ferdighetstester har til hensikt å kartlegge søkerens personlighet, motivasjon, evner og ferdigheter. Informantene snakker om testverktøyets indikatorer, da testresultatene kan indikere hvordan søkeren tenker og løser

ulike oppgaver. Vi ser at tester kan benyttes som en kontrollpost for å sjekke inntrykket man har fått av en kandidat stemmer. Videre tolker vi det slik at tester kan være et verktøy for å unngå de menneskelige faktorene som presentert i funn 2. Samtidig fremkommer det at tester har lav validitet og bør derfor benyttes som et supplement til andre vurderingsformer fremfor en fasit.

*"Nei, men altså tester er jo endel av prosessen, det er masse forskjellige tester og en test kan også være veldig praktisk. Så tester gir indikasjoner på om de passer inn i det miljøet og den rollen, men det er absolutt ikke svart på hvitt så det brukes jo forsiktig da". Alf*

*"Det må være et supplement til referansesjekk og god rekrutteringsteknikk. Jeg tror det kan bli veldig svart hvitt med tester alene". Rikke*

*"Testene er jo et godt verktøy. Og at man blir målt opp mot det samme. Og det er klart hvis de sier at den kjenner seg igjen. (...) for vi kan jo sitte å tolke det sånn som vi ønsker. Derfor er det veldig viktig å ha en samtale rundt det". Fredrikke*

*"Jeg synes, altså det er ingenting man skal legge for stor vekt ved. Du får litt bekreftet et inntrykk man har fått. Om det stemmer. Også er det også et bra samtaleverktøy å gå gjennom testverktøy med kandidaten. Så får han eller hun justere, enig eller ikke enig liksom. Og ja, du kommer litt mer innpå kandidaten kanskje, enn ellers". Nina*

En av informantene nevner i likhet med de andre at tester er et godt verktøy for å finne ut mer om kandidaten. Slik vi ser det fremkommer det også spørsmål rundt testens validitet, og at denne er lav. Vi tolker det som at tester kan være et egnet verktøy som legger grunnlag for hva man videre kan diskutere i en referansesamtale. Vi ser det derfor slik at man på bakgrunn av testresultater åpner for flere nyttige verktøy.

*"Jeg synes det er et bra samtale verktøy, en test alene er ikke godt nok. Ikke i nærheten, men de gir gode indikasjoner på hva man bør gå dypere inn i, ikke*

*minst hva man bør sjekke opp i forhold til referansene. Jeg vil vel kanskje si at referansene er de viktigste, for det er der du får mest sannhet". Arne*

Vi har nå sett på tre ulike hovedkategorier. Våre viktigste funn er oppsummert i modellen nedenfor.

<b>Hvordan redusere forekomsten av feilansettelser</b>		
<b>Feilansettelser→</b>	<b>←Fallgruver→</b>	<b>←Verktøy</b>
<p><b><i>Kontraproduktiv atferd</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Feil person på feil sted</li> <li>○ Du trodde du fikk den beste</li> <li>○ Det går på egenskaper, personlighet og kvalifikasjoner</li> <li>○ Fyller ikke krav og ønsker</li> <li>○ Kort- og langsiktig perspektiv</li> <li>○ Kriminelle handlinger</li> </ul> <p><b><i>Skyld i feilansettelsen</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En feilrekruttering</li> <li>○ Ikke greid å måle kvalifikasjoner</li> <li>○ Ikke greid å sette riktige kvalifikasjoner</li> </ul>	<p><b><i>Forarbeider</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Jobbanalyse</li> <li>○ Kravspesifikasjon</li> </ul> <p><b><i>Menneskelige faktorer</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Magefølelse</li> <li>○ Førsteintrykk</li> <li>○ Å ikke tenke logisk</li> </ul>	<p><b><i>Forarbeider</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ startfasen</li> <li>○ Stillingen har blitt definert</li> <li>○ Hele prosessen</li> <li>○ Informasjonsinnhenting</li> </ul> <p><b><i>Tester</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indikasjoner</li> <li>○ Supplement</li> <li>○ Samtaleverktøy</li> <li>○ Bekreftet inntrykk</li> </ul>

Figur 2: Hvordan redusere forekomsten av feilansettelser



## 5.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi forsøke å diskutere funnene opp mot studiens teoretiske rammeverk, problemstilling samt våre teoretiske antagelser. Vi vil først diskutere funn 1: Årsaksforklaringer, deretter funn 2: fallgruver og avslutningsvis funn 3: verktøy. Da funnene i kapittel 4 er inndelt i underkategorier, vil drøftingspunktene følge samme inndeling.

### 5.1 Drøfting av funn 1: Årsaksforklaringer

Som et utgangspunkt for vår oppgave satt vi opp tre teoretiske antagelser. Under dette drøftingspunktet er det nærliggende å hente opp antagelse 1: *Feilansettelser er en konsekvens av det arbeidet en rekrutterer legger i en rekrutteringsprosess*. Med bakgrunn i vår teori omhandler en feilansettelse brudd på forventninger som enten arbeidsgiver eller arbeidstaker hadde til arbeidsforholdet (Dalheim 2011, 2).

Det fremkommer i våre funn at feilansettelser best kan forstås ut fra årsaker. Derfor vil vi i dette drøftingspunktet diskutere underkategoriene *kontraproduktiv atferd* og *rekrutteringsevner*.

#### **Kontraproduktiv atferd**

Ansatte som ikke tilfredsstiller arbeidsgivers forventninger er det Dalheim (2011, 2), vil beskrive som en feilansatt. Forventningene det her er snakk om betegnes som kontraproduktiv atferd (Sackett og DeVore 2001, sitert i Skogstad og Notelaers 2009, 154). Fem av seks informanter uttrykker at en feilansettelse er når arbeidstaker ikke oppfyller de krav eller ønsker som knyttes til stillingen. Det kan derfor antas at ansatte som ikke oppfyller stillingens krav viser til kontraproduktiv atferd. En overvekt av informantene mener det er den passive formen som kobles til feilansettelser. Et eksempel på passiv kontraproduktiv atferd er manglende evner til å utføre

arbeidsoppgavene (2009, 154). En informant nevner imidlertid også den aktive formen. Dette kan tyde på at bedrifter opplever større vanskeligheter med passive ansatte. Noe som kan begrunnes i at stillingsvernet i Norge er sterkt regulert, og at det derfor kan være vanskelig å si opp ansatte som viser passiv kontraproduktiv atferd, fremfor aktiv der straffeloven spiller inn (Nils H. Storeng, Tom H. Beck og Arve Due Lund 2011). En grunn til dette kan være at den passive formen er vanskeligere å avdekke, da det for eksempel kan dreie seg om lange kaffepauser og manglende arbeidsutførelse. På en annen side kan vi anta at disse vil være mulig å korrigere ved hjelp av oppfølging og opplæring, noe som på sikt kan føre til at den feilansatte blir kvalifisert.

En av informantene nevner imidlertid at en feilansettelse kan sees på fra et kortsiktig og et langsiktig perspektiv. Definisjonen av feilansettelser sier ingenting om tidsperspektivet som informanten belyser, og vi anser dette derfor som et avvik mellom teori og empiri. Når informanten henvender seg til det langsiktige perspektivet, antar vi at bedrifter i omstillingsprosesser kan oppleve feilansettelser som en konsekvens av redefinerte stillinger og arbeidsoppgaver. I det kortsiktige perspektivet fremkommer det at egenskaper og holdninger gjennom interaksjon med andre mennesker i bedriften kan avvike. Her kan vi trekke paralleller til det Proffice sier om feilansettelser, da de nevner at en feilansettelse også kan dreie seg om ansatte som ikke fungerer sosialt (PAMA 2006, 3). Dette antar vi også kan komme av integrering etter ansettelse, det vil derfor være flere faktorer som kan påvirke som for eksempel andre medarbeidere.

### **Rekrutteringsevner**

To av informantene mener imidlertid at feilansettelser oppstår på grunn av manglende rekrutteringsevner. Dette kommer til syne ved at de forklarer flere årsaker som målefeil av kvalifikasjoner, og påpeker at det ikke nødvendigvis er den ansatte det er noe galt med. Hvis vi ser det i lys av Proffice (PAMA 2006, 3), underbygges dette ved at det er splittede meninger om hva som er årsaken for feilansettelser. Dette kan indikere at rekrutterers innsats kan

påvirke hvorvidt bedriften tilsetter kvalifisert arbeidskraft, noe som kan være av betydning for bedriftens arbeidsstyrke. Slik vi forstår informantene kan en rekrutterers evne til å sette de riktige kvalifikasjonskravene for stillingen på den måten påvirke utfallet. I tillegg kan en risiko ved at det settes feil kvalifikasjonskrav, være at man ender opp med å måle feil kompetanse. Vi forstår ut fra informantenes svar at en årsak også kan være rekrutterers målefeil, til tross for å være orientert over hvilke kvalifikasjoner stillingen krever. Dette kan antas å skje ved at man stiller irrelevante intervju spørsmål, bruker feil testverktøy eller lar magesfølelse og førsteinntrykk påvirke utfallet av rekrutteringsprosessen.

I henhold til den teoretiske antagelsen: *Feilansettelser er en konsekvens av det arbeidet en rekrutterer legger i en rekrutteringsprosess*. Tilsier våre funn at årsakene til feilansettelser i størst grad kan knyttes til ansatte uten den kompetansen som arbeidsgiver ønsket. I tillegg belyses viktigheten av at rekrutterer har den nødvendige kunnskapen for å måle kandidatens kvalifikasjoner, samt utarbeidelse av en korrekt kravspesifikasjon. Vi kan derfor ikke med sikkerhet si at vår teoretiske antagelse kan bekreftes, da det kun er to av seks informanter som belyser viktigheten av rekrutteres arbeid.

## **5.2 Drøfting av funn 2: Fallgruver**

Kort sagt kan man si at dersom rekrutterer ikke er bevisst på de ulike stegene i rekrutteringsprosessen vil dette få konsekvenser for om man tilsetter kvalifisert arbeidskraft eller ansetter feil (Skorstad 2008, 63-74). Under dette drøftingspunktet vil vi trekke frem vår teoretiske antagelse nr. 2: *Feil og mangler i jobbanalysen er den mest kritiske fallgruven i en rekrutteringsprosess*. Ut fra våre funn fant vi to underkategorier som ble vektlagt som kritiske fallgruver, og disse vil derfor være utgangspunktet for vår drøfting.

### **Forarbeider**

Jobbanalysen, stillingsbeskrivelsen og kravspesifikasjonen blir i teorien trukket frem som viktig for en vellykket rekrutteringsprosess (Nordhaug

2002). Nordhaug (2002, 80), hevder blant annet at enhver rekrutteringsprosess bør starte med en jobbanalyse, og fremhever at stillingsbeskrivelsen er et viktig hjelpemiddel for en rekrutterer (113). I funn 2, la vi frem datamateriale som kan tolkes dithen at forarbeidene er å anse som en fallgrube dersom de ikke blir utarbeidet grundig og dessuten blir anvendt i prosessen. Tre av seks informanter viser spesielt til forarbeider, gjennom å nevne kartlegging av stilling- og kompetansekrav.

En fordel med kompetansevurdering er å kartlegger hvilken kompetanse personen som ansettes bør besitte (Nordhaug 2002, 114). Her bør både formelle- og uformelle kompetansekrav settes. Disse bør oppleves som realistiske for søkeren og være i tråd med stillingen (2002, 114). En av informantene påpeker at det her bør vektlegges en helhetsvurdering av søkerprofilen, og at rekrutterer på den måten er tydelig på hva man ønsker at søkeren skal inneha av kompetanse og egenskaper. Videre kan man derfor si at kompetansevurderingen hjelper til med å holde fokus på det som er viktig (2002, 122). Utfordringen ved kompetanse planlegging antar vi kan oppstå dersom man setter feil krav, eller ikke klarer å kartlegge bedriftens fremtidige kompetansebehov. Videre vil en ulempe oppstå dersom rekrutterer, ikke ser viktigheten i å planlegge rekrutteringen før selve prosessen med å søke etter kandidater igangsettes. På den måten kan vi anta at rekrutteringen vil ta tilfeldige retninger, ved at man feilansetter, samtidig som man går glipp av egnede kandidater. En mulig årsak til mangelfulle eller feilaktige forarbeider kan også komme av at rekrutterer ikke har nok kunnskap om den aktuelle stillingen eller er uerfaren. Dermed vil rekrutterer ikke klare å vektlegge hvilke kompetansekrav som anses som de viktigste. Her kan vi også trekke linjer tilbake til tolkningene av funn 1, hvor vi sa at en årsak til feilansettelser kunne komme av rekrutters egen innsats og erfaring.

Slik det fremkommer i funnene bør en rekrutterer starte forarbeidene med informasjonsinnhenting fra personer som kan si noe om hva som er viktige kriterier for å lykkes i rollen. Nordhaug (2002, 113), forklarer også informasjonsinnhenting som viktig for å få en mer nøyaktig stillingsbeskrivelse. Videre påpeker han i likhet med informantene at man i

samarbeid med ansatte kan få en dypere kunnskap om hva stillingen innebærer (113). På en annen side kan en ulempe oppstå dersom det er snakk om en nyopprettet stilling hvor man ikke har noen å forhøre seg med.

Da vi antar at bedrifter i utgangspunktet kan ha strengt tidskjema eller akutte behov for arbeidskraft, vil det på en annen side kunne antas at en mangelfull jobbanalyse også kan komme som et resultat av manglende ressurser og tid. Innhenting av informasjon fra personer som kjenner stillingen, kan være tidkrevende. Dette kommer av at man er avhengig av at flere har tid til å diskutere kravene til stillingen. En konsekvens av dette kan dermed bli at man i mangel på tid får et manglende informasjonsgrunnlag. Vi antar videre at dersom man benytter for lite tid i forarbeidene, vil dette kunne medføre ustrukturerte prosesser og på den måten øker sjansen for rekruttering basert på magefølelsen.

I forhold til vår teoretiske antagelse, ser vi tegn til at tre av seks informanter kan støtte denne, da de nevner forarbeider som kritisk. Dette kommer av at jobbanalysen legger føringer for utarbeidelse av stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjon. Vi kan med dette trekke slutninger til at informantene på lik linje med Nordhaug (2002, 113), mener at jobbanalysen inneholder viktig informasjon om hvilke arbeidsoppgaver og krav som reelt tilligger stillingen.

### **Menneskelig faktorer**

I teorien er det i følge Skorstad (2008, 63-74), mange fallgruver når det kommer til intervjuet. Her nevnes blant annet rekrutterers ulike oppfatning av kandidater, magefølelse, intuisjon og førsteinntrykk. Vi forstår magefølelsen som at man tilegner kandidaten egenskaper ut fra egen persepsjon og fatter beslutninger på bakgrunn av dette. Dette kan forklares med at rekrutterer danner seg et bilde av at personen ut fra interesser og samtalens flyt og på den måten avgjør om personen passer til stillingen eller ikke. Fire av seks informanter påpeker at magefølelsen er en kritisk risikofaktor dersom den slår inn. Dette underbygges med at magefølelsen kan sees på som en fallgrube da beslutningene kan gi tilfeldige resultater (Skorstad 2008, 67). Begrunnelsen

for dette er at avgjørelser tas på bakgrunn av rekruttererens intuisjon, fremfor en objektiv vurdering av kandidaten (2008, 67). Risikoen her er imidlertid at rekrutterer kan gå glipp av kandidater som egentlig ville passet til stillingen eller at man ansetter en som viser seg å ikke ha de kvalifikasjonene man søkte etter. På en annen side antar vi at magefølelsen kan gi en indikasjon på om personen passer inn i arbeidsmiljøet eller ikke. Dette begrunnes i at en rekrutterer kjenner til miljøet på arbeidsplassen og av den grunn vet hvilke personlighetstyper som kan passe inn. En av informantene som nevner menneskelige faktorer som kritiske, legger til at slike faktorer alltid vil være tilstede i en rekrutteringsprosess. En annen informant sier at dersom magefølelsen slår inn så er muligheten for feilansettelser mye større enn når man måler kvalifikasjoner og egenskaper. I våre funn ser vi at informantene henvender seg til forarbeidene som en måte å unngå rekruttering basert på menneskelige faktorer. Ved en helhetlig vurdering med et best mulig informasjonsgrunnlag i forarbeidene antar vi at man vil kunne unngå å rekruttere på magefølelsen.

Videre ser vi ut fra funnene at førsteinntrykket også kan gi et dårlig beslutningsgrunnlag. Skorstad (2008, 69) hevder at man på bakgrunn av førsteinntrykket kan ta forhastede beslutninger uten et fullstendig informasjonsgrunnlag. Her ser vi likhetstrekk mellom våre funn og det som forklares i teorien om førsteinntrykk. Vår forståelse av et førsteinntrykk er at det gjerne fester seg og kan være vanskelig å endre i ettertid. Dette kan blant annet dannes på bakgrunn av hvordan en person ordlegger seg, opptrer eller ser ut. En ulempe ved rekruttering basert på førsteinntrykk er at kompetansevurderingen blir mangelfull. Dette kommer av at du ikke nødvendigvis kan avdekke hvorvidt personen passer for stillingen eller ikke ut fra et førsteinntrykk.

Vi vil anta at man kan trekke linjer mellom unøyaktige forarbeider og menneskelige faktorer. Grunnen til dette kommer av at dårlig jobb under forarbeidene vil kunne medføre mangel på struktur i prosessen, med manglende kompetansekrav noe som vil kunne føre til at beslutninger tas ut fra egen persepsjon.

Innledningsvis trakk vi frem vår teoretiske antagelse nr. 2: *Feil og mangler i jobbanalysen er den mest kritiske fallgruven i en rekrutteringsprosess*. Slik vi ser det kan både funn og teori indikere at jobbanalysen anses som kritisk. Imidlertid ser vi at feil og mangler i jobbanalysen videre kan føre til at beslutninger fattes med bakgrunn i menneskelige faktorer. Dette var en vending vi ikke forutså, og det viser seg derfor at menneskelige faktorer også anses å være kritisk da fire av seks informanter nevner dette.

### **5.3 Drøfting av funn: Verktøy**

Under dette drøftingspunktet er det naturlig å hente inn vår siste teoretiske antagelse: *Arbeidspsykologiske testverktøy er det viktigste verktøyet en rekrutterer kan benytte seg av for å unngå å ansette feil*. Da arbeidspsykologiske tester kan sees som en siste kontrollpost (Skorstad 2008, 100), ønsket vi å undersøke om dette samsvarte med hva våre informanter anså som det viktigste verktøyet. Hensikten med slike tester, er som nevnt i teorikapittelet å kartlegge kandidatens faktiske evner og ferdigheter (2008, 100). Vi tror derfor at slike tester er avgjørende for om du får kvalifiserte medarbeidere.

Våre funn indikerer imidlertid at det finnes to primære virkemidler man som rekrutterer kan benytte seg av for å unngå feilansettelser. Under vil vi nå drøfte de to underkategoriene *forarbeider* og *tester* som fremkom som de viktigste funnene. Det viser seg også at forarbeidene ble ansett som en kritisk fallgruve i funn 2, og i tillegg som et verktøy for å unngå feilansettelser. Det kan derfor virke som at forarbeidene anses å være grunnleggende for rekrutteringsprosessens endelige utfall. Dette kan illustreres med domino effekten, dersom det er feil i forarbeidene vil resten av prosessen kollapse.

## **Forarbeider**

I funnene fremkommer det at tre av seks informanter vektlegger viktigheten av grundige forarbeid som et verktøy for å unngå å ansette feil. Dette indikerer viktigheten av at rekrutterer foretar grundig informasjonsinnhenting for å utvikle stillingsbeskrivelser og kravspesifikasjon som passer til bedriftens kompetansebehov. Indikasjonene er også i samsvar med Nordhaug (2002, 113), som blant annet beskriver jobbanalysen og stillingsbeskrivelsen som noe av det viktigste en rekrutterer foretar seg. Grunnen til dette kan komme av at dens funksjon blant annet er å systematisere informasjonen slik at man har et bedre beslutningsgrunnlag når det kommer til hvilken kandidat som lever opp til de kravene som er satt (Skorstad 2008, 39). Vi kan derfor si at en jobbanalyse vil kunne være en fordel for bedriften, ved at den fører til refleksjon over stilling og arbeidsoppgaver (2008, 40).

Slik vi forstår forarbeidene skal disse bidra til å skape strukturerte rekrutteringsprosesser, ved at man skaffer seg et helhetsbilde av stillingen før resterende steg i prosessen gjennomføres. Vi antar at mangler i forarbeidene vil medføre konsekvenser for de videre stegene. En av tre informanter nevner forarbeider som viktig og vektlegger at det dreier seg om en helhet i prosessen. Videre kan Michael Cravelle (2004, 11-13), bekrefte at et hvert forsøk på å forbedre strukturen vil øke muligheten for å velge ut en bedre kandidat.

Et av våre funn tydeliggjør at rekrutterer bør innhente informasjon ved å snakke med personer som kjenner stillingen. Hensikten med dette er å kartlegge hvilke egenskaper som anses å være grunnleggende for å lykkes i rollen. Dette kan forklares med at rekrutterer ikke nødvendigvis har best kjennskap til den ledige stillingen, noe som kan bety at en rekrutterer ikke bør definere stillingen på egenhånd. Dette underbygges av Nordhaug (2002, 113), som hevder at man ved en slik informasjonsinnhenting, enklere kan si noe om hvilke krav og egenskaper som følger stillingen.



## Tester

I følge Skorstad (2008, 106), er den viktigste årsaken til å benytte tester at vi ønsker å forutsi en persons jobbprestasjoner. I våre funn fremkommer det at fem av seks informanter nevner tester som et egnet verktøy i rekrutteringssammenheng. De mener testene først og fremst gir indikatorer på hvordan en kandidat løser ulike oppgaver. Vi vil derfor anta at en fordel med å benytte testverktøy ved rekruttering er at bedriften får et innblikk i hvordan kandidaten vil fungere i jobben (Skorstad 2008, 104). Når det kommer til testverktøy finnes det flere ulike tester, og det kan være avgjørende å benytte seg av riktig testverktøy, noe vi antar bør sees i kontekst av stilling og bransje. Ved hjelp av riktig test kan man avdekke hvordan personen vil fungere når det kommer til oppgaveløsning, for å forutsi jobbprestasjoner mot stillingens arbeidsoppgaver (2008, 101). I tillegg kan en annen fordel være at testresultatene kan fungere som et godt samtaleverktøy i intervjusituasjonen. Flere informanter nevner at testene som regel har til formål å fungere som et samtaleverktøy i intervjuet. Dette er i følge Skorstad (2008, 242), fornuftig da testresultatene ikke bør sees på som en endelig fasit. Årsakene til dette kan antas å være at testene tar for seg andre samtaleemner og at man på den måten får en dypere innsikt i kandidatens faktiske ferdigheter og egenskaper. En annen fordel antas å være at intervjuet blir mer strukturert da man tar for seg testspørsmålene og svarene. På den måten kan man også komme nærmere innpå kandidatens faktiske ”jeg”. En ulempe kan imidlertid oppstå dersom samtalen sklir ut av kontekst for eksempel dersom kandidaten har svart på en test ut fra eget privatliv.

Innledningsvis nevnte vi at tester kan gi en indikator for fremtidig jobbprestasjon i følge våre informanter. Ordet indikator blir her viktig, da man bør ta hensyn til testens validitet. Grunnen til dette hevder Solomon (1998, 27-31), er at resultatene ikke gir en garanti for jobbprestasjonene til kandidaten. Vi antar med bakgrunn i dette at kandidater med dårlige resultater kan vise seg å være kvalifiserte og vice versa. Vi opplever derfor at tester kun bør benyttes

som et supplement sammen med andre vurderingsformer i en rekrutteringsprosess. I funnene fremkommer det at tester kan benyttes som en kontrollpost for å sjekke om førsteinntrykket av kandidaten stemmer. På dette grunnlaget kan man si at tester kan være et godt verktøy for å unngå fallgruven menneskelige faktorer i funn 2. Grunnen til dette er at tester gir grunnlag for en objektiv vurdering av kandidater, med mindre rom for synsing (Skorstad 2008, 104). På den måten kan man lettere unngå fallgruver som personkjemi. I tillegg er en fordel at kandidatene blir testet opp mot det samme, noe som kan gi rekrutterer et bedre sammenligningsgrunnlag (Skorstad 2008, 104). Tester kan videre være tidsbesparende dersom de gjøres over nett (105).

Det fremkommer i våre funn at tester kan gi rekrutterer et bedre grunnlag for å foreta en referansesjekk. Grunnen til dette kan være at man ved hjelp av en test kan spørre referansepersonene om hvordan de tror resultatene stemmer overens med hvordan personen er som person, og hvordan personen fungerer i jobbsammenheng. Nordhaug (2002, 118-119), påpeker at referanser kan gi nyttig informasjon om en kandidats egenskaper og ferdigheter, og at det derfor er viktig å foreta en referansesjekk. Slik vi forstår det kan grunnen til at referansesjekken anses som viktig, komme av at referansene enten kan gi en anbefaling eller en fraråding om kandidaten bør ansettes (snl.no). Cravelle (2004, 11-13), hevder at referansesjekken gir rekrutterer muligheten til å vurdere kandidatene objektivt. Vi forstår det derfor slik at referansene som oppgis av søkeren kan ha påvirkning på hva slags informasjon du får. En ulempe er derimot dersom man får feilaktige referanser. utfordringen til en rekrutterer her blir derfor å tilegne seg troverdig informasjon.

Under dette punktet trakk vi frem følgende teoretiske antagelse:

*Arbeidspsykologiske testverktøy er det viktigste verktøyet en rekrutterer kan benytte seg av for å unngå å ansette feil.* Det viser seg at denne antagelsen ikke kan bekreftes da vi ser en overvekt av informanter som henvender seg til forarbeidene er det viktigste verktøyet. Likevel nevner flere informanter tester, men både teori og funn viser at tester har lav validitet og derfor kun bør

benyttes som et utgangspunkt for videre samtale, i kombinasjon med andre vurderingsformer.

#### **5.4 Oppsummering**

Gjennom vår studie fremkommer det at feilansettelser best kan forstås ut fra årsaksforklaringer, hvor årsakene belyser både arbeidstakers kontraproduktive atferd og rekrutterers rekrutteringsevner. Når det kommer til kontraproduktiv atferd fremkom det at den ansattes manglende kompetanse vil kunne medføre at ansettelsen anses å være feil. På rekrutterers side er manglende evner til å sette de riktige kompetansekravene til stillingen, og måle disse en årsak som tilsier at rekrutteringen anses som en feilansettelse.

Videre avspeiler funnene våre at forarbeider og menneskelige faktorer er trukket frem som kritiske fallgruver en rekrutterer kan gå i. Fallgruvene som knytter seg til forarbeider blir forklart som mangelfulle jobbanalyser, stillingsbeskrivelser og kravspesifikasjoner. Når det her er snakk om de menneskelige faktorene blir førsteinntrykk og magefølelse trukket frem som kritisk dersom beslutning om ansettelse baseres på dette.

Det kan antydes å være en sammenheng mellom fallgruvene og de verktøyene informantene mente var nyttige i forbindelse med feilansettelser. Det viste seg at forarbeider i tillegg til å være en fallgruve, også var å anse som et verktøy, forutsatt at de ble gjort nøyaktig. Vi så her en sammenheng mellom forarbeider som verktøy og fallgruven menneskelige faktorer. Funnene tilsier at med utgangspunkt i gode forarbeider, vil også risikoen for å fatte beslutninger på bakgrunn av menneskelige faktorer reduseres. Et annet verktøy som nevnes er tester. Det ble belyst i våre funn at tester egnet seg som et supplerende verktøy til andre vurderingsmetoder, som for eksempel referansesjekk og intervju. I tillegg nevnes tester som et samtaleverktøy hvor rekrutterer kan få bekreftet eller avkreftet et førsteinntrykk, på den måten kan risikoen for beslutninger basert på menneskelige faktorer reduseres.

## **6.0 Konklusjon**

Gjennom vår studie har vi sett at rekrutteringsprosessen er en sammensatt prosess, og at de ulike stegene påvirker hverandre. For å redusere forekomsten av feilansettelser indikerer funnene våre at rekrutterer bør gjøre nøye forarbeider, da dette legger grunnlag for en strukturert rekrutteringsprosess. En svakere antydning får vi på at testverktøy kan redusere forekomsten av feilansettelser. Det fremkommer likevel at tester er et supplerende verktøy og derfor ikke bør benyttes alene. Testverktøy og forarbeider vil imidlertid kunne forbedre prosessen, noe som muligens kan bidra til at bedrifter kan redusere forekomsten av feilansettelser, ved at den helhetlige strukturen i rekrutteringsprosessen forbedres.

Til tross for at resultatene fra denne studien ikke kan fungere som en oppskrift for hvordan bedrifter kan redusere forekomsten av feilansettelser, håper vi at den kan være av nytteverdi for bedrifter gjennom bevisstgjøring av fallgruver og forbedringsmuligheter knyttet til rekrutteringsprosessen.

### **6.1 Våre anbefalinger til videre forskning**

I denne oppgaven begrenset vi oss til å kun se på arbeidsgiversiden når det kommer til feilansettelser. For videre forskning vil det derfor være interessant å trekke inn arbeidstakers perspektiv. Dette kan være interessant fordi definisjonen av feilansettelser også sier noe om arbeidstakers forventninger til arbeidsforholdet. Dersom disse ikke imøtekommes vil vi anta at det resulterer i en feilansettelse for bedriften fordi vedkommende slutter. Noe som for eksempel kan oppstå fordi stillingen ikke gjenspeilet det kandidaten trodde. Vi tror også at det ville vært interessant å utføre en tilsvarende undersøkelse ved hjelp av kvantitativ metode. Grunnen til dette er for å se om studien vil ta en annen vending ved å undersøke en større populasjon.

## 7.0 Litteraturliste

- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cole, S Michael. Robert, S, Rubin. Hubert, S Field og William, F Giles. 2007. «Recruiters' Perceptions and Use of Applicant Résumé Information: Screening the Recent Graduate.» *Applied Psychology: An International Review*, 07(2):319-343. Business Source Complete (24350284)
- Cravelle, Michael. 2004. "The five most common hiring mistakes and how to avoid them". *Canadian Manager*, 04(3):11-13. Business Source Complete (14978433).
- Dalheim, Per Inge. 2011. "Risiko for feilansettelse i rekrutteringsprosessen." Masteravhandling, Universitet i Nordland.
- Heyerdahl, Sindre. 2010. "Feilansettelser er ekstremt dyrt". *E24*. 8. januar. Lesedato 22. mai 2015: <http://e24.no/nyheter/feilansettelser-er-ekstremt-dyrt/3455085>
- Holt Larsen, Henrik. *Human Resource Management. Licence to work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* 2. Utg. Forlaget Valmuen.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. "*Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*". 2. Utg. Kristiansand. Høyskoleforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2010. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. Utg. Oslo. Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. Utg. Oslo. Abstrakt Forlag.
- Kuvaas, Bård. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. 2. Opl. Fagbokforlaget.

NHO Service. Nøkkeltall Bemanningsbransjen. Lesedato 19.mai 2015:

<http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=49&categoryID=163>

Nils H. Storeng, Tom H. Beck og Arve Due Lund. 2011. *Arbeidslivets spilleregler*.

2.utg. Universitetsforlaget: Oslo.

Nordhaug, Odd 2002. *LMR Ledelse av Menneskelig resurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse*. 3. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Proffice. 2006. *Proffice Arbeids Markeds Analyse*. Proffice rapport. Nr 4. Lesedato 22.mai 2015:

[http://www.proffice.no/Documents/PAMA%20norge/PAMA%20Rapport%204\\_November%202006\\_Feilansettelser.pdf](http://www.proffice.no/Documents/PAMA%20norge/PAMA%20Rapport%204_November%202006_Feilansettelser.pdf)

Proffice. 2011. *Proffice Arbeids Markeds Analyse*. Proffice rapport. Nr 13. Lesedato 21. mai 2015:

[http://www.proffice.no/PageFiles/6695/PAMA\\_13\\_Feilansettelser\\_2011.pdf](http://www.proffice.no/PageFiles/6695/PAMA_13_Feilansettelser_2011.pdf)

Rogstad, Jon og Sterri, B, Erika. 2014. *Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet: En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. FAFO rapport, 33.

Lesedato 22. mai 2015: <http://www.faf.no/images/pub/2014/20380.pdf>

Skogstad, Anders og Guy Notelaers. 2009. "På jobben – et problem i norsk arbeidsliv?". Institutt for samfunnsforskning, 09(2):153-176.

Lesedato 5. Juni 2015:

[http://samfunnsforskning.no/isf\\_intern/Media/Publikasjoner-fulltekst/Soekelyset/Soekelyset-2009/Soekelyset-2009-2/](http://samfunnsforskning.no/isf_intern/Media/Publikasjoner-fulltekst/Soekelyset/Soekelyset-2009/Soekelyset-2009-2/)

Skorstad, Espen 2012. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 1 Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Solomon, Barbara.1998. "Too good to be true?" *Management Review*, 98(4): 27-31.

Business Source Complete (448656).

Store Norske Leksikon. "Referanse – Person". Lesedato: 12.mai 2015:

<https://snl.no/referanse/person>.

## **Vedlegg 1: Informantoversikt**

### **Adecco Search & Select**

1. Alf Arnesen. Hodejeger. 20. 01. 2015. 15. 04. 2015.

### **Avinor**

2. Arne Amundsen. Strategisk rådgiver. 19. 01. 2015. 09. 04. 2015.

### **Flytoget**

3-1. Frida Frederiksen. Jobber med HR. 23. 01. 2015. 09. 04. 2015.

3-2. Fredrikke Foss. Jobber med HR. 23. 01. 2015. 09. 04. 2015.

### **Likestilling og diskrimineringsombudet (LDO)**

4-1. Linda Larsen. Jobber med HR. 08. 04. 2015.

4-2. Lukas Lillemoen. Jobber med rådgivning innen HR. 08. 04. 2015.

### **Nordic Choice Hotels**

5. Nina Nikolaisen. Jobber med HR. 26. 02. 2015.

### **Radisson Blu Plaza**

6. Rikke Ramberg. Jobber med HR. 15. 01. 2015. 15. 04. 2015.

### **Scandic Hotels**

7-1. Sandra Samuelsen. Jobber med HR. 12. 01. 2015.

7-2. Sindre Simensen. Jobber med HR. 12. 01. 2015.

## **Vedlegg 2: Intervjuguide 1**

Hei!

Vi er tre bachelor studenter fra Markedshøyskolen som studerer HR- og personalledelse. Tusen takk for at du stiller til møte. Vi kommer til å stille noen spørsmål rundt deres rekrutteringsprosess, du/ dere kan når som helst avbryte intervjuet. Dersom det er ok ønsker vi gjerne å bruke båndopptaker for å dokumentere intervjuet. Informasjonen vi innhenter vil være konfidensielt dersom dere ønsker det.

### **Innledende spørsmål:**

1. Kan du fortelle litt om hva organisasjonen driver med?
2. Hva er din rolle i bedriften?
3. Hvor lenge har du jobbet med rekruttering?

### **Nøkkelspørsmål:**

4. Fra dere ser et behov for å ansette en person, hvordan går dere frem for å finne ut hvilke kvalifikasjoner dere skal se etter?
5. Kan du beskrive en typisk rekrutteringsprosess hos dere?
6. Hva tenker dere på når dere skal utlyse en stilling?
7. Hvilke utfordringer opplever dere i en rekrutteringsprosess?
8. Benytter dere bemannings byråer når dere rekrutterer?
9. Hva ser dere etter når dere velger ut kandidater til intervju?
10. Hvordan velger dere ut kandidater fra de søknader som er kommet inn?
11. Hvordan følger dere opp søkerne deres?
12. Hva er erfaringene deres med gruppeintervju?
13. Har førsteinntrykket noe å si i et intervju?
14. Bruker dere testverktøy i forbindelse med rekruttering?
15. Har personlighet noe å si under intervjuet?
16. Hvor mye vektlegger dere faglig kompetanse?
17. Hvis to kandidater er formelt kvalifisert til en jobb hva vektlegger dere når dere skal velge mellom de?



**Avsluttende spørsmål:**

18. Hva er unikt eller er det noe dere er spesielt fornøyd med i forhold til hvordan dere utfører en rekruttering?

### **Vedlegg 3: Intervjuguide 2**

Hei,

Takk for forrige møte og for at du/ dere har mulighet til å møte oss til en oppfølgingssamtale. Som sist ønsker vi å benytte båndopptaker for dokumentering, og ditt navn vil være konfidensielt i oppgaven. Du kan når som helst avbryte intervjuet dersom du føler for det.

#### **Innledende spørsmål:**

Småprat fra forrige møte

#### **Nøkkelspørsmål:**

1. Hva legger du i begrepet feilansettelser?
2. I hvilken del av rekrutteringsprosessen tror du risikoen for feilansettelser er høyest?
3. Når i ansettelses prosessen tror du at det er lettest å avdekke om personen er ”rett” eller “feil” for jobben?
4. Hva er det viktigste hjelpemiddelet du som rekrutterer har for å avdekke en feilansettelse i ansettelsesprosessen?
5. Har dere noen gang opplevd å feil ansette?
6. Hvor mange ansetter dere årlig og hvor mange av disse anser dere som feilansettelserer?
7. Av de dere anser som feilrekruttert, hva var bakgrunnen til at disse ikke passet inn?
8. Ut fra egne erfaringer; hvor godt egnet er tester til å avdekke uønsket atferd?
9. Er det noe dere mener man kan gjøre for å unngå feilansettelser?
10. Har du noen gang kunnet “se” at en person er feil for jobben?
11. Hvor mye koster en normal ansettelsesprosess?
12. Hva så med feilansettelser? Har dere noen tall på hvor mye det koster å ansette feil?

**Avsluttende spørsmål:**

13. Hvordan påvirker det deres bedrift om dere feilrekrutterer?

14. Er det noe som er uklart for dere etter dette intervjuet?