



BCR3101
Bacheloroppgave

”Hvordan kan en god jobbanalyse bidra til å redusere risikoen for feilansettelser?”

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

Forord

Oppgaven er et sluttprodukt av vårt treårige studie i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi valgte å skrive om jobbanalyse og hvordan jobbanalyse kan bidra til å redusere feilansettelser fordi rekruttering er noe som er av betydelig interesse for begge to.

Proessen har vært læringsrik og utfordrende, og ikke minst spennende. Vi er glade og stolte over å kunne presentere vår bacheloroppgave etter tre års studie på Høyskolen Kristiania.

Vi vil gjerne takke våre informanter som har stilt opp, slik at denne oppgaven kunne være mulig for oss å gjennomføre med informantenes erfaringer, meninger og kunnskaper.

Vi vil også takke vår veileder, Andreas Thon - for god veiledning, råd og tilbakemeldinger vi ikke hadde klart oss foruten.

Til slutt vil vi gjerne takke Høyskolen Kristiania for tre fantastiske år.

God lesning!

Oslo. 25.mai 2016.

Sammendrag

På grunn av vår interesse for HR og personalledelse, herunder rekruttering, valgte vi å fordype oss i jobbanalysen i rekrutteringsprosessen. I tillegg til selve jobbanalysen, valgte vi fire kategorier som er utgangspunktet for resten av oppgaven, og hvordan disse kategoriene stiller seg i forhold til jobbanalysen: metoder i jobbanalyse, kompetanseplanlegging, seleksjon og beslutning av kandidat.

Som følge av mange feilansettelser i arbeidslivet, ønsket vi å se nærmere på årsaker til dette og hva som kan gjøre at feilansettelser forekommer. Dermed bestemte vi oss for å fokusere på jobbanalysen og valgte følgende problemstilling:

“Hvordan kan en god jobbanalyse bidra til å redusere risikoen for feilansettelser?”

For å kunne besvare spørsmålet har vi vært i kontakt med og intervjuet fem personer, i ulike bransjer i næringslivet på Østlandet og hatt fem intervjuer. Hensikten med undersøkelsen er at forskning viser mange feilansettelser, i tillegg til at vi har inntrykk av at det fokuseres for lite på selve jobbanalysen før en ansettelse. Dermed ønsket vi å undersøke fenomenet videre på grunn av forskningen på området.

Funnene fra undersøkelsen vår viser at informantene er enige om at jobbanalyse er viktig, men at forståelsen for visse begreper rundt dette er delt. Det kan være en følge av ulikheter i bransjene vi har studert og bakgrunnen til informantene med tanke på kunnskap, utdanning og ulike erfaringer.

Vi ser at jobbanalysen kan bidra positivt i mange sammenhenger i forhold til en ansettelse, men det er ingen direkte sammenheng mellom en jobbanalyse og en feilansettelse i denne undersøkelsen.

Innholdsfortegnelse

1.0 BAKGRUNN FOR VALG AV OPPGAVE	1
1.1 FORMÅLET MED OPPGAVEN	2
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 BEGREPSAVKLARING I FORHOLD TIL PROBLEMSTILLING	3
1.4 AVGRENSNINGER	4
1.5 OPPBYGGING	4
2.0 TEORI	5
2.1 METODER I JOBBANALYSEN	5
2.1.1 BESKRIVELSE AV STILLINGER/INTERVJU	5
2.1.2 SELVRAPPORTERING	7
2.1.3 SJEKKLISTER	7
2.1.4 DIREKTE OBSERVASJON	7
2.1.5 EKSISTERENDE INFORMASJON OG UTFØRELSE	8
2.2 KOMPETANSEPLANLEGGING	8
2.2.1 KOMPETANSEANALYSE	9
2.2.2 KOMPETANSESTRATEGI	9
2.3 SELEKSJONSPROSESSEN	10
2.4 BESLUTNING AV KANDIDAT	11
3.0 METODE	13
3.1 SAMFUNNSVITENSKAPELIG METODE	13
3.1.2 POSITIVISTISK OG FORTOLKNINGSBASERT TILNÆRMING	13
3.1.3 ONTOLOGISKE OG EPISTEMOLOGISKE TEORIER	14
3.2 VALG AV METODE	15
3.3 FORSKNINGSDESIGN	15
3.4 KVALITATIV METODE	17
3.4.1 DET INDIVIDUELLE, ÅPNE INTERVJUET.	17
3.4.2 OBSERVASJON	17
3.4.3 FOKUSGRUPPEINTERVJU	18
3.4.5 DOKUMENTUNDERSØKELSE	18
3.5 ANALYSEENHETER OG POPULASJON/UTVALG	18
4.0 DATAINNSAMLING OG GJENNOMFØRING	19
4.1 INTERVJU	20
4.2 UTFORMING AV INTERVJUGUIDE	20
4.3 GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	21
4.4 EVALUERING AV INTERVJUENE	21
4.5 SVAKHETEN VED INTERVJUENE	22
4.6 TRANSKRIBERING OG KODING	22
5.0 VERIFISERING	23
5.1 RELIABILITET	23
5.3 BEGREPSVALIDITET	24
5.4 GENERALISERING	24
5.5 FRAFALL	24
5.6 FORSKNINGSETIKK	25

5.6.1 INFORMERT SAMTYKKE	25
5.6.2 KRAV TIL PRIVATLIV	25
5.6.3 KRAV TIL Å BLI KORREKT GJENGITT	26
5.6.4 Å STUDERE EGEN ORGANISASJON	26
6.0 ANALYSE AV FUNN	27
6.1 FUNN 1: JOBBANALYSE	27
6.2 FUNN 2: METODER I JOBBANALYSE	29
6.3 FUNN 3: KOMPETANSEPLANLEGGING	30
6.4 FUNN 4: SELEKSJONSPROSESSEN	32
6.5 FUNN 5: BESLUTNING AV KANDIDAT	34
7.0 DRØFTING	36
7.1 TEORETISK ANTAKELSE 1: ALTFOR OFTE SER VI AT ANSETTELSESPROSESSER SETTES I GANG UTEN AT EN HAR DET KLART FOR SEG HVA SOM TRENGS (SKORSTAD, 2014, 35).	36
7.2 TEORETISK ANTAKELSE 2: FORSKNING VISER AT ARBEIDSGIVER MÅ GÅ SYSTEMATISK TIL VERKS FOR Å FINNE UT HVILKE PERSONLIGE EGENSKAPER OG KOMPETANSER BEDRIFTEN ØNSKER TIL EN STILLING OG AT DET ER EN FORUTSETNING AT DET ER GJORT EN GRUNDIG JOBBANALYSE (ELISABETH ØSTREM, 2010).	37
7.3 TEORETISK ANTAKELSE 3: STUDIER HAR VIST AT JOBBANALYSEN HJELPER OSS Å TREFFE DE RETTE BESLUTNINGENE (SKORSTAD, 2014, 39).	38
7.4 TEORETISK ANTAKELSE 4: STUDIER VISER AT FEILANSETTELSESKAN SKYLDES AT LEDERE BRUKER FOR LITEN TID PÅ REKRUTTERINGEN OG AT DE ER UTÅLMODIGE (PAMA, 2011).	40
7.5 TEORETISK ANTAKELSE 5: STUDIER SIER AT JOBBANALYSEN ER VIKTIG FOR AT KOMPETANSEPLANLEGGINGEN SKAL GJENNOMFØRES RIKTIG (LAI, 2013, 84).	41
7.6 TEORETISK ANTAKELSE 6: FORSKNING SIER AT DET FOKUSERES FOR MYE PÅ KJEMI OG IKKE PÅ DEN PLANLAGTE JOBBANALYSEN (ØRJASÆTHER, 2015, 12)	41
8.0 KONKLUSJON	43
9.0 VIDERE FORSKNING	45
10.0 REFLEKSJONER	46
11.0 LITTERATURLISTE	48

1.0 Bakgrunn for valg av oppgave

Svein K. Iversen hevder i en artikkel fra HR Norge at rekruttering krever kompetanse. Han stiller spørsmålet: “Vet arbeidsgiverne godt nok hva behovet deres er? Blir det en kopi av den som har sittet i stillingen eller er det en grundig analyse av behov – med andre ord gjennomføring av en jobbanalyse?” Videre sier han at mange sier de gjør det, men erfaringen viser at mange drifter av fra målet når ansettelsen gjøres.

Odd Nordhaug (2012, 35) mener at dagens bedrifter og offentlige etater står overfor store krav til endringsdyktighet, og da nødvendigheten av å muliggjøre en løpende tilpasning mellom mennesker og jobber. Han trekker her inn jobbanalyse som et redskap som i noen sammenhenger kan være nyttig. De anvendes ideelt sett for å skape basismateriale for karriereplanlegging og representerer en måte å planlegge de interne karrierebevegelser på, og fylle posisjoner etter hvert som de blir ledige.

Espen Skorstad (2011, 36-38) mener det at jo mer eksplisitte kriterier vi har ved en jobbanalyse, jo mer sannsynlig er det at vi lykkes med ansettelsen. Når vi først vet hva jobben består av, kan vi se om jobbsøkerens kompetanse samsvarer med stillingskriteriene. Ansettelsesprosesser settes ofte i gang uten at en har klart for seg hva slags person som trengs. Videre sies det at jobbanalysen bidrar til å 1) avklare hva som er de viktigste arbeidsoppgavene i en jobb, 2) avklaring av hvilke krav som må settes til den personen som skal inn i stillingen og 3) avklare valg av vurderingsmetode.

Ofte fører jobbanalysen til refleksjoner rundt stillingen og organisasjonen som helhet og hva de står for. Når man utarbeider en jobbanalyse er det vanlig å involvere flere ansatte i organisasjonen som kjenner godt til den stillingen som skal besettes. Disse personene må da avklare hva som kreves for å gjøre en god jobb med tanke på arbeidsoppgaver og hvilke av arbeidsoppgavene som er mest kritiske og viktige. Ved en jobbanalyse må alle redegjøre for hvilke oppgaver som er av størst betydning, både ledere og ansatte. I jobbanalysen spesifiseres hvilke forventninger som stilles til den nyansatte, og personen slipper å bruke unødige mye tid på å lure på hva vedkommende skal konsentrere seg om på jobben (Skorstad, 2014, 40-41). Studier fra SHL/ Future Foundation (2005) indikerer at det kan ta opp til ti måneder før en nyansatt leder er 100 prosent effektiv.

Ifølge en artikkel av HR Norge hevder Ole Iversen, førsteamanuensis ved BI og konsulent i Assessit, at det er enkle grep som skal til for å redusere feilansettelser. Han mener et solid forarbeid med jobbanalysen lager et godt grunnlag. Ifølge en Fafo-rapport koster bare det å foreta en ansettelse ca. 600 000 kroner (Ørjasæther, 2015, 12). Elin Ørjasæther mener den viktigste grunnen til feilansettelser er magefølelsen, og at man ansetter på bakgrunn av personkjemi og irrelevante forhold. Hun skriver videre at norske sjefer ansetter personer de liker, ikke de som kan løse oppgaven best (Ørjasæther, 2015, 12).

Lars Torp, toppleder i Skye Consulting sier at en av ti er feilansettelser, i en artikkel fra Dagens Næringsliv. Hvert år skjer det tusenvis av feilansettelser, som vil si store kostnader for de det gjelder. Ifølge en artikkel av Anne Lian fra HR Norge kan en feilansettelse koste opp mot en, til to årslønner.

1.1 Formålet med oppgaven

Vi skal gjennom undersøkelsen vise våre kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse ved å planlegge, gjennomføre og analysere en undersøkelse (Høyskolen Kristiania, 2013).

Som bakgrunn for at begge har interesse for rekruttering, valgte vi å undersøke det videre, da dette er noe vi ønsker å jobbe med i fremtiden. Samt at det å kunne bidra til å redusere feilansettelser er av stor interesse og kunnskap om hvordan det kan unngås. Med denne oppgaven ønsker vi å undersøke hvordan jobbanalysen kan bidra til å redusere feilansettelser og på denne måten gjøre rekrutteringen for organisasjoner bedre. Vi ønsker å vise hvor viktig det er å ha en god jobbanalyse før man tar skrittet videre og ansetter nye mennesker til en stilling. Ofte blir jobbanalyse nedprioritert, noe forskningen har vist oss. Som følge av undersøkelsen kan det gjennom oppgaven bli større fokus på jobbanalyse. Videre kan det gjennom oppgaven få ledere og rekrutterere til å tenke gjennom hva de faktisk gjør og forståelsen av selve fenomenet. Grunnen er at vi sitter med en forståelse av at det er for lite kunnskap om jobbanalysen og begreper rundt dette, og hva den kan bidra med først og fremst for å redusere feilansettelser.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt følgende problemstilling for vår oppgave: *“Hvordan kan en god jobbanalyse bidra til å redusere risikoen for feilansettelser?”*

Vi har følgende teoretiske antakelser i forhold til vår problemstilling som baseres på studier og forskning:

1. Altfor ofte ser vi at ansettelsesprosesser settes i gang uten at en har det klart for seg hva som trengs (Skorstad, 35).
2. Forskning viser at arbeidsgiver må gå systematisk til verks for å finne ut hvilke personlige egenskaper og kompetanser bedriften ønsker til en stilling og at det er en forutsetning at det er gjort en grundig jobbanalyse (Østrem, Forskning.no, 2010).
3. Studier har vist at jobbanalysen hjelper oss å treffe de rette beslutningene (Skorstad, 39).
4. Studier viser at feilansettelser kan skyldes at ledere bruker for liten tid på rekrutteringen og at de er utålmodige (PAMA, 2011).
5. Studier sier at jobbanalysen er viktig for at kompetanseplanleggingen skal gjennomføres riktig (Lai, 2013, 84).
6. Forskning sier at det fokuseres for mye på kjemi og ikke på den planlagte jobbanalysen (Ørjasæther, 2015, 12)

Etter egen vurdering har vi valgt ut kategorier rundt jobbanalysen som vi har fokusert på opp mot vår problemstilling. Disse kategoriene er kompetanseplanlegging, metode i jobbanalyse, seleksjonsprosessen og beslutning av kandidat.

1.3 Begrepsavklaring i forhold til problemstilling

Videre vil vi forklare begrepene som omhandler problemstillingen, for å prøve å skape en bedre forståelse.

Jobbanalyse: Odd Nordhaug (2012) definerer jobbanalyse slik: “Jobbanalyse innebærer innsamling, systematisering og vurdering av jobbrelatert informasjon for hver enkelt stilling til bruk for organisatorisk beslutningsformål”. Espen Skorstad (2011) sin definisjon på

jobbanalyse er: “ Den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriterier for en stilling”.

Feilansettelse: PAMA (2011) hadde en studie på hva ledere i Norge mener feilansettelse er. 77 prosent mener at feilansettelse er når den nyansatte ikke har de ferdigheter og egenskaper vedkommende ga inntrykk av å ha på jobbintervjuet. 66 prosent mener det er en feilansettelse når den nyansattes personlige karakter eller sosiale ferdigheter ikke harmonerer med de øvrige ansattes. 28 prosent mener det er snakk om feilansettelse når det skorter på kompetanse og formelle fagkvaliteter.

1.4 Avgrensninger

Oppgaven begrenses til arbeidsmarkedet i Oslo og Drammen. I tillegg har vi kun tatt for oss fem bransjer, da vi ikke har kapasitet til å undersøke alle bransjer. Vi begrenset oss til jobbanalysen med fire utvalgte kategorier for å begrense undersøkelsens størrelse. Angående jobbanalyse finnes det ikke altfor mange fagbøker innenfor emnet. Vi måtte derfor finne personer med kompetanse og erfaring med rekruttering.

1.5 Oppbygging

I kapittel 1 har vi nå presentert bakgrunn for valg av oppgave med teori om jobbanalysen og undersøkelsens problemstilling. I tillegg har vi gått gjennom formålet med oppgaven, begreper knyttet til problemstillingen og avgrensninger. I kapittel 2 vil vi ta for oss teorier angående metoder i jobbanalyse, kompetanseplanlegging, seleksjonsprosessen og beslutning av kandidat. I kapittel 3 vil vi gjennomgå samfunnsvitenskapelig metode og valg av metode. Samt valg av forskningsdesign og analyseenheter/populasjon. Kapittel 4 er datainnsamling og gjennomføring av undersøkelsen. Kapittelet avsluttes med verifisering og forskningsetikk. Kapittel 5 er analyse av funnene opp mot de utvalgte kategoriene. Under kapittel 6 drøfter vi de teoretiske antakelsene opp mot funnene fra undersøkelsen, med avslutning. I kapittel 7 presenterer vi forslag til videre forskning, og i kapittel 8 følger en refleksjon over prosessen og valgene våre. Helt til slutt i kapittel 9 er litteraturlisten over de referanser vi har brukt i oppgaven.

2.0 Teori

Vi har valgt kategoriene kompetanseplanlegging, metoder i jobbanalyse, seleksjonsprosessen og beslutning av kandidat i forhold til jobbanalysen. Vi har valgt disse punktene fordi vi ser på de som viktige innenfor jobbanalysens vekstgrunnlag.

2.1 Metoder i jobbanalysen

Vi vil se på ulike metoder for gjennomføring av jobbanalyse med fordeler og ulemper. Skorstad mener at ingen av metodene er best alltid, men noen av metodene er best av og til. Flere forskere mener at man bør velge flere enn en metode, slik at man har flere “bein å stå på” og mer informasjon til å få avklart den kompetansen og arbeidsoppgavene som trengs i en stilling (2014, 43)

Når stillingen endrer seg eller det opprettes en ny stilling, kan det bli større feilvurderinger ved å bruke samme metode for jobbanalyse (Lai, 2013,87). Dette kan føre til feilansettelser og det er derfor viktig å oppdatere jobbanalysen kontinuerlig.

2.1.1 Beskrivelse av stillinger/intervju

Denne metoden kan baseres på bruk av intervjuer med jobbinnehavere, åpne spørreskjemaer der de krysser av på egenhånd, eller gruppediskusjoner (Nordhaug, 2012, 83). Fordelen med å bruke intervju er primært at en kan få fram opplysninger som ellers ikke ville kommet fram. Dette fordi intervjuet gir mulighet til å gå i dybden og oppdage ukjente forhold som kan følges opp med nye spørsmål. En ulempe er at enkelte binder seg i en intervjusituasjon, forsøker å tilpasse seg hva intervjueren liker eller forventer å høre, eller at de ikke gir ærlige svar.

Skorstad (2014, 44) har fokusert mest på intervju som metode, siden den er en av de vanligste. Om intervjumetoden skriver han at det er intervju av de ansatte, enkeltpersoner eller grupper, og at metoden gir oss rik dybdeinformasjon, og vi kan oppklare uklarheter ved å stille oppfølgingsspørsmål. Ulempen er at det tar tid og stiller store krav til den som intervjuer. Man kan også gå glipp av informasjon ved jobben, for eksempel som rutineoppgaver. Medarbeidere overdriver og gir uttrykk av at deres jobb er mer krevende og kompleks, enn det den er. De kan også utelate oppgaver, de husker de interessante og

glemmer de kjedelige. Samt at informasjonen kan bli preget av underdrivelse hvis oppgavene blir beskrevet av en leder; informasjon kan bli beskrevet som lettere og mindre kompleks (McKenna og Beech, 2002, 141-142). Det kan oppstå misforståelser ved at en leder ikke har detaljert innsikt i deres medarbeideres oppgaver. Linda Lai (2013, 87) sier at man ikke i nye stillinger har noen eksisterende medarbeidere man kan observere, intervju, eller administrere spørreskjemaer til. På den måten blir det vanskelig å vite hvilke krav man skal sette til den nye stillingen, og hva man kan forvente av den nye medarbeideren. Man må derfor skaffe en visjon om nødvendig kompetanse i en ny stilling.

Grid-metodikk er en måte å strukturere jobbanalyseintervjuet på. Man spør på en bestemt måte, og organiserer informasjonen etter en gitt oppskrift. Kvaliteten på resultatet avhenger av kvalifikasjonene til den som gjennomfører selve intervjuet (Skorstad, 2014, 51)

Fordeler ved metoden er at det ikke legger noen bestemte føringer på informant. Den styrer ikke informanten i noen bestemt retning. Intervjuer vil derfor unngå ledende spørsmål som kan virke begrensende på informantens assosiasjoner, tankerekker og svar (Skorstad, 2014, 52)

Intervju etter kritiske hendelser er en annen teknikk som kan benyttes overfor personer som har god kjennskap til jobben. Metoden gir informasjon om hvordan kritiske hendelser har blitt håndtert i organisasjonen. Utgangspunktet for denne metoden er å få frem informasjon om de konkrete handlingene som er betydningsfulle for å takle spesielt vanskelige situasjoner. (Skorstad, 2014, 53)

I det visjonære intervjuet rettes oppmerksomheten i større grad mot fremtiden (Noe som er en fordel mot de nevnte metodene, da de retter seg mot kompetanseområder som har vært viktige frem til i dag). Ved hjelp av et visjonært intervju ønsker vi å få frem informasjon som forteller oss noe om hvor kompetansebehovet vil ligge i fremtiden (Skorstad, 2014, 55).

Under beskrivelse av stillinger kan man også benytte seg av åpne spørreskjemaer hvor man kan kategorisere spørsmålene etter faktiske jobbkaraktistika, kompetanser, holdninger og resultater. Denne metoden kan være enklere for den som svarer, da en ikke er bundet av intervjusituasjonen (Nordhaug, 2012, 83).

2.1.2 Selvrapportering

Denne metoden bygger på at jobbinnehaveren daglig følger opptegnelse av sine arbeidsoppgaver og tidsbruken på hver av dem over en satt periode. Organisasjonen vil få en nøyaktig oversikt over det reelle innholdet i jobbene, som kan gi presise stillingsbeskrivelser. Dette er vanskelig å oppnå i virkeligheten, fordi det kreves at de ansatte er hundre prosent ærlige, og at de ikke forsøker å forestille seg hva lederne forventer, og rapporterer deretter. Det kreves i tillegg at de rapporterer fortløpende for at ikke skal bli feil i rapporteringen (Nordhaug, 2012, 84).

2.1.3 Sjekklistor

Sjekklistor som metode vil si at man bruker detaljerte spørreskjemaer, utformet slik at de tilpasses organisasjonens forhold (Nordhaug, 2012, 84). Det kan enkeltvis være laget en forhåndsliste over aktuelle arbeidsoppgaver, basert på forhåndskjennskap til jobbene. De ansatte kan krysse av, angi tidsbruk og rangere disse etter opplevd betydning for god jobbutførelse. Fordelene med denne metoden er at det tar relativt liten tid og at de gir et sett av standardiserte data som muliggjør sammenlikning på tvers av stillinger. Ulempen er at en oftest får lite informasjon om det reelle innholdet i stillingene.

Spørreskjema er nyttig hvis man er på jakt etter store mengder informasjon. Det gir ingen rik dybdeinformasjon, fordi man ikke kan stille oppfølgingsspørsmål. Man kan eventuelt bruke utforskende kvalitative spørsmål som for eksempel ”beskriv hva du anser som de viktigste arbeidsoppgavene i din jobb” (Skorstad, 2014, 43)

2.1.4 Direkte observasjon

Direkte observasjon går ut på at de ansatte observeres mens de arbeider, og at observatøren noterer ned de arbeidsoppgavene som utføres. Her skilles det mellom åpen og skjult observasjon. Ulempen ved åpen observasjon er at individet kan endre sin jobbatferd når det blir studert av andre, slik at observasjonen blir fortrenget (Nordhaug, 2012, 85). Dersom skjult observasjon er mulig, blir den effekten eliminert. Ulempen med skjult observasjon er at den som regel er praktisk svært vanskelig å utføre i tillegg til at det er en uetisk framgangsmåte.

Skorstad (2014, 42) skriver om denne metoden at det er observasjon av personer som utfører jobben, gjerne med video. Det som kan skje er at de som blir observert oppfører seg annerledes, ved at de vet at de blir observert. Man kan eventuelt bruke skjult observasjon. Det går heller ikke å observere i alle stillinger.

2.1.5 Eksisterende informasjon og utførelse

Eksisterende informasjon kan for eksempel gå ut på bruk av stillingsbeskrivelse. Fordelen med dette er at det er tidsbesparende, men oppgavene i denne gjenspeiler sjelden de oppgaver jobben inneholder i dag. Det er også en tendens til at mer rutinepreget arbeid er ekskludert (Skorstad, 2014, 43)

Metode angående utførelse av jobb vil si at personen som skal utføre jobbanalysen, skal utføre selve jobben. Et eksempel er å utføre jobben som en drosjesjåfør, da kan personen gjøre dette over en viss tid. Dette tar mye tid og forutsetter at jobben ikke krever for mye opplæring eller ekspertise (Skorstad, 2014, 43)

2.2 Kompetanseplanlegging

Nordhaug (2012, 19) definerer kompetanse som anvendte og anvendbare kunnskaper, ferdigheter og evner som har bruksverdi i arbeidslivet. Linda Lai(2013,46) definerer kompetanse som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Når vi snakker om kompetanseplanlegging snakker vi om en helhetlig, overordnet plan for arbeidet med å satse på kompetanse i organisasjonen. Mange av oss trigges mer av å planlegge og tenke ut nye veier fremover, enn av å gjennomføre det som allerede er bestemt. Dette kan bidra til å forklare hvorfor mange strategier hverken blir satt ut i praksis eller ser ut til å fungere (Lai, 2013, 29). For at en person skal kunne utføre arbeidet den er satt til, på best mulig måte, må det være et samsvar mellom personen og de krav som stilles til jobben (Skorstad, 2014, 26). På denne måten må vi planlegge og finne ut hvordan vi kan lykkes med å finne dette felles samsvaret. Ved å bruke kompetanseplanlegging som en strategi for å finne rett person på rett plass, får vi et bedre og tydeligere bilde av hva vi kan forvente.

2.2.1 Kompetanseanalyse

Hovedpoenget med en kompetanseanalyse er å avdekke hvilke områder og hvordan organisasjonen bør satse på kompetanse. Dette for å se hvordan man kan øke måloppnåelse og verdiskapning. Det kobler altså organisasjonens overordnede mål og strategier til kompetansestrategier og tiltak (Lai, 2013, 67).

Det er en sammenheng mellom kompetanseutvikling og strategi og personalplanlegging. Strategiutviklingen skaper premisser for analysen av kompetansebehov, som er en del av personalplanleggingen. Det samlede behovet for kompetanse og ulike typer kompetanse må her beregnes. Deretter kan en legge en plan for kompetanseutviklingen som er utformet slik at de ønskede kompetanser kan bygges opp i en fornuftig mengde. Det bør for hver stilling utarbeides kravspesifikasjoner som markerer hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige for å fylle stillingen (Nordhaug, 2012, 166-167).

Hovedfundamentet for en strategisk tilnærming til kompetanseanalyse er definering av kompetansekrav. På bakgrunn av definerte kompetansekrav kan man analysere kompetansekapitalen og avdekke ulike typer kompetansebehov (Lai, 2013, 68). Lai mener det er tre hovedaktiviteter i kompetanseanalyse. Disse er kravanalyse, kompetansekapitalanalyse og behovsanalyse. Kravanalyse vil si hvilken kompetanse organisasjonen trenger for å nå sine mål og utføre funksjoner og oppgaver på ønsket måte og nivå. Denne bør tillegges størst vekt, men også supplere med kompetansekrav fra andre kilder der det er relevant (Lai, 2013, 69). Kompetansekapitalanalyse vil si i hvilken grad den kompetansen organisasjonen forvalter gjennom sine medarbeidere, dekker definerte kompetansekrav (Lai, 2013, 68). Behovsanalyse er en analyse av behov og for å skille mellom mobiliseringsbehov, utviklingsbehov og anskaffelsesbehov.

2.2.2 Kompetansestrategi

Kompetansestrategi handler om overordnede beslutninger som påvirker hele organisasjonen, med et formål om å kunne tilpasse organisasjonen best mulig til omgivelsene og oppnå best mulig resultater (Lai, 2013, 29). En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse. En

kompetansestrategi skal med andre ord gi mål og retningslinjer for satsing på kompetanse. Den danner derfor grunnlaget for tiltaksplaner. Videre mener Lai at for at en strategi skal lykkes, må ansvaret for en kompetansestrategi ligge hos toppledelsen. Om toppledelsen ikke tar denne kompetansestrategien på alvor, er den allerede dømt til å feile. Toppledelsen har stor innvirkning på resten av de ansatte og de har makten til å skape en kultur blant medarbeiderne. En strategisk kompetansestrategi skal allikevel ikke bare gjelde for toppledelsen, man må involvere hele organisasjonen. For at en kompetansestrategi skal lykkes, må alle gjøre hver sin del av arbeidet. Betydningen av å kommunisere organisasjonens mål, strategier og resultater nedover i organisasjonen kan ikke overvurderes (Lai, 2013, 33) Forskning viser at mengden av informasjon en medarbeider får, typisk synker parallelt med hierarkisk nivå. Mens ledere, mellomledere og medarbeidere med spesielt viktige stillinger vanligvis får mye informasjon om overordnede strategier og mål, får medarbeidere på lavere nivå mye mindre informasjon (Gunnigle og Moore, 1994).

2.3 Seleksjonsprosessen

Ved å bruke ulike metoder for rekruttering og seleksjon skal bedrifter finne kandidaten som kan oppnå de beste jobbprestasjonene. Campbell (1990) definerer jobbprestasjoner med arbeidsrelatert atferd, og ikke med personlighetstrekk. De viktigste, og mest kjente metodene for rekruttering og seleksjon er CV, intervju, ulike testmetoder, vurdering på assessmentsentre og referansesjekk.

I seleksjonsprosessen er utfordringen å finne personen som passer til jobbanalysen som er gjort på forhånd. Da har man klart for seg hvordan person man er ute etter med tanke på kompetanse, ferdigheter og egenskaper som passer med organisasjonens mål og verdier. Ole Iversen, førsteamanuensis ved BI og konsulent i Assessit, sier at man må tenke på hvilke søkere du ønsker å tiltrekke deg og at det er viktig med riktig bruk av ordvalg ved annonseringen av stillingen. I en artikkel i Dagens Næringsliv (2012) sier han at mange intervjuere gjør feil ved et jobbintervju, ved at de sammenlikner kandidater opp mot hverandre heller enn å vurdere den enkelte opp mot jobbanalysen og stillingsbeskrivelsen. Videre kan det føre til at man ansetter feil person.

Før utvelgelsen er selve arbeidet med jobbanalysen, stillingsbeskrivelsen, kravanalysen og spesifisering (Nordhaug, 2012, 113). Når søknadene kommer inn må man ha klart for seg hva

man skal se etter. De som rekrutterer vil danne seg et førsteinntrykk av søkerne på bakgrunn av søknadsbrevet, deres curriculum vitae, vitnemål, attester og referanser (Nordhaug, 2012, 118). Ett av de punktene som det syndes mest mot gjelder planlegging og forberedelser av intervjuer (Nordhaug, 2012, 119). Organisasjonen bør ha et standardisert opplegg for intervjuer, og at spesielle spørsmål forberedes for hver enkelt av søkerne.

Mangel på jobbanalyse kan føre til at fokuset på kompetanse kan bli glemt under et intervju, dersom intervjuer og søker for eksempel finner en god tone og snakker om helt andre ting som de har felles. Da kan det som var viktig for stillingen bli glemt, og føre til at intervjueren velger personen på bakgrunn av god kjemi (Skorstad, 2014, 38-40). Skorstad mener at jobbanalysen hjelper oss til å utnytte tiden best mulig. Det gjør at fokuset blir bevart i seleksjonsarbeidet, skaper struktur og forteller oss hva vi bør benytte ressursene på- hva vi bør spørre etter i intervjuet, og hvilke tester som bør benyttes. Han skriver at de ønsker å konsentrere seg om å få informasjon om de egenskapene som er viktig for jobben, og ikke irrelevante ting.

Man kan bruke psykologiske tester i tillegg til intervju for å bedre validiteten og reliabiliteten. De tester som brukes i forbindelse med utvelgelse er kognitive tester eller personlighetstest (Larsen, 2010, 116). En kognitiv test måler en persons intellektuelle evner, mens en personlighetstest analyserer personens verdier og grunnholdninger og lager et bilde av hvordan personen vil reagere i bestemte situasjoner. Man kan også bruke fysiske og motoriske tester i spesielle utvelgessituasjoner. Validiteten øker når man kombinerer metodene og dette utnyttes i assessmentsentre som er en kombinasjon av blant annet intervju, konkrete oppgaver og gruppediskusjoner (Larsen, 2010, 117).

2.4 Beslutning av kandidat

Når alle intervjuer og analyser er avsluttet, er en klar til å fatte en endelig beslutning om hvem som skal tilbys stillingen (Nordhaug, 2012, 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” (2012, 97). Ifølge en undersøkelse gjort av bemanningsbyrået Proffice (PAMA, 2011) sier 94 % av de spurte lederne at de følger magefølelsen, der 30 % av de gjør det hver gang. Dette kan føre til store kostnader for organisasjonen. Vi mennesker tror stadig vekk at vi er i stand til å bedømme noe som vi streng tatt ikke er. Vi bruker magefølelsen - og

bommer gang på gang (Skorstad, 2014, 14). Heller ikke erfaring gir trygghet for at vi treffer de korrekte beslutningene når det gjelder seleksjon. Erfaring er en overvurdert egenskap later det til. Dette kan ha noe å gjøre med at de erfarne lener seg på sin egen kunnskap når de skal ta beslutninger, mens de mindre erfarne søker informasjon til beslutning som kan bekrefte eller avkrefte de tanker og oppfatninger de har gjort seg opp.

Espen Skorstad (2014, 38-40) mener jobbanalysen hjelper oss til å treffe de rette beslutningene. Har man en god jobbanalyse, har man et godt utgangspunkt når en beslutning om hvem som er best egnet for stillingen skal tas. Da kan man ta beslutningen ut fra hvilken kandidat som lever best opp til kravene som er satt til stillingen og kan på denne måten unngå uenighet og ende opp med den rette personen. Man kan bli kritisk på bakgrunn av andre hensyn ved en person, som for eksempel en kandidat som stammet, noe som ikke har noe med utførelsen av arbeidet å gjøre. Da er det viktig å ha jobbanalysen å se på og finne ut av om han som person egner seg for jobben.

Når det tas beslutning av en kandidat, må det være match mellom person og jobb. Hva personen kan er ikke det eneste viktige, men også hva personen vil. Dette bringer personens engasjement inn i bildet, og avhenger av om personen ser arbeidssituasjonen som en kilde til å få dekket personlige behov, forventninger og krav (Larsen, 2010, 106-107). Dette er viktig ved beslutningen av en kandidat, men er normalt vanskeligere å vurdere enn kompetanse, som vi snakket om tidligere.

I rapporten "Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet" (Rogstad og Sterri 2014, 19) hevdes det at beslutning av ansettelser alltid er preget av usikkerhet. Man kan ikke vite for sikkert om ansettelsen er den riktige.

For å heve kvaliteten på ansettelsesbeslutninger finnes det i dag et vell av ulike metoder (Skorstad, 2014, 16). Raffinerte metoder som simulerte arbeidssituasjoner, strukturerte intervjuer og interaktive arbeidspsykologiske tester som administreres over internett. Disse metodene er utviklet for at vi skal kunne treffe bedre beslutninger når det gjelder kompetansevurdering.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for det metodiske valget i vår undersøkelse. Hensikten med metode er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden (Jacobsen, 2015, 15).

3.1 Samfunnsvitenskapelig metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 29). Ottar Hellevik (2002, 17) mener vi drar nytte av tidligere forskeres erfaringer og at vi ikke er henvist til å bare lære gjennom prøving og feiling. Han mener videre at ved å følge rådene får vi hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker.

Metodelæren dreier seg om hvordan vi kan gå frem for å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Før man kan trekke konklusjoner må forskeren stille strenge krav til “bevisbyrden” og bruke en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre om disse antakelsene er riktige (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 29).

3.1.2 Positivistisk og fortolkningsbasert tilnærming

To sentrale tilnærminger er positivismen og den fortolkningsbaserte. Positivismen henviser til “det som faktisk finnes”, og som dermed kan sanses og erfares direkte. Det finnes en objektiv verden regulert av lovmessighet utenfor oss selv, den objektive virkeligheten kan studeres på en objektiv måte og vi kan opparbeide en kumulativ kunnskap om den objektive verdenen (Jacobsen, 2015, 25). Den fortolkningsbaserte tilnærmingen går ut på at den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men endres kontinuerlig. Det finnes ikke en objektiv sosial virkelighet, men heller flere ulike forståelser av virkeligheten. Forståelsen av virkeligheten kan bare kartlegges ved at forskerne setter seg inn i hvordan mennesker fortolker og legger mening i spesielle sosiale fenomener (Jacobsen, 2015, 27-28). Den positivistiske

tilnærmingen likestilles ofte med den kvantitative metoden, mens den fortolkningsbaserte likestilles med kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, 31).

3.1.3 Ontologiske og epistemologiske teorier

Det er viktig å ha reflektert over egen bakgrunn for våre ontologiske eller epistemologiske perspektiver fordi dette kan ha betydning for forskningen. Dette fordi det er vi som forskere som gjennomfører både datainnsamlingen, analysene og fortolkningene av resultatene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 55).

Ontologiske teorier handler om grunnleggende antakelser om hvordan den sosiale verden ser ut, mens epistemologiske teorier er ulike oppfatninger om hvordan man kan skaffe seg kunnskaper om denne verdenen (Hollis, 1994). Ontologiske teorier kan betraktes som forutsetninger om menneske og samfunn som vi tar for gitt i en undersøkelse som kan ha betydning for resultatet, og derfor bør disse begrunnes (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 54). Noen teorier innenfor ontologien er ontologisk individualisme og ontologisk kollektivism. Ontologisk individualisme vil si at samfunnet består ene og alene av individer som handler og samhandler. Ontologisk kollektivism sier at samfunnet utgjør en selvstendig realitet som ikke kan reduseres til enkeltindivider og deres handlinger (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 45).

Epistemologiske spørsmål undersøker om empiriske data er det eneste grunnlaget for forskning, eller om kunnskap kan bygge på ren tankevirksomhet og refleksjon uten nødvendigvis å ha et empirisk fundament (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 55). Førstnevnte er det som kalles empirisme, hvor observasjon og erfaringer er kildene til å fremskaffe og utvikle kunnskap. Den metodologiske strategien er induktiv. Sistnevnte er rasjonalismen, som vil si at fornuften er den sentrale kilde til erkjennelse og kunnskap hvor den erkjennelsen som er oppnådd gjennom fornuften alene før erfaringen. Den metodologiske strategien er deduktiv. Et annet sentralt spørsmål innenfor epistemologien handler om sann og sikker kunnskap. At en påstand kan defineres som sann dersom den samsvarer med virkeligheten, logisk konsistent, nyttig eller fruktbar, eller om den bygger på enighet mellom de personer den angår (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 55).

Det epistemologiske synet sier i forhold til den fortolkningsbaserte tilnærmingen at virkeligheten er konstruert av mennesker og må studeres ved å undersøke hvordan mennesker oppfatter virkeligheten. At forskere fortolker virkeligheten hvor kunnskapen er lokal og unik.

Fra det ontologiske synet er det en dynamisk og menneskeskapt virkelighet. Til sammenligning sier det epistemologiske synet i forhold til den positivistiske tilnærmingen at det er en objektiv virkelighet som kan studeres gjennom objektive metoder og mål, og at forskerne er nøytrale som beskriver virkeligheten. I tillegg til at kunnskapen er kumulativ. Mens det ontologiske synet sier i forhold til den positivistiske tilnærmingen at det er en stabil og objektiv virkelighet med lovmessigheter (Jacobsen, 2015, 31).

3.2 Valg av metode

Av den positivistiske og fortolkningsbaserte tilnærmingen er det den fortolkningsbaserte tilnærmingen vi har som utgangspunkt i vår undersøkelse. I forhold til vårt valg av problemstilling, valgte vi å benytte oss av kvalitativ metode. En kvalitativ studie er som regel intensiv, der data samles inn som ord (Jacobsen, 2015, 145). At den er intensiv vil si at det er få enheter. Motsetningen til kvalitativ metode er kvantitativ metode, som også kalles ekstensive metoder, da de tar for seg mange enheter, men er relativt lukkede. Altså at informasjonen som skal samles inn, er predefinert av forskeren (2015, 251). Derfor mente vi at kvalitativ metode egner seg best, da vi vil skaffe mest mulig informasjon fra våre informanter med tanke på deres erfaringer, holdninger og meninger som kan bidra til å besvare vår problemstilling. Ut fra den fortolkningsbaserte tilnærmingen er metoden vår induktiv, som vil si at forskeren går “fra empiri til teori” (Jacobsen, 2015, 29). Idealet er forskere som går ut i virkeligheten med noe tilnærmet et helt åpent sinn, samler inn all relevant informasjon og til slutt går i tenkeboksen og systematiserer de data de har fått inn (Jacobsen, 2015, 29). Nærhet mellom forsker og forskningsobjekt er her sentralt. Avstand mellom forsker og forskningsobjekt fører bare til at forskeren ikke får mulighet til å gå dypere inn i den enkeltes forståelse og fortolkning (Jacobsen, 2015, 30). Vi vil komme nærmere inn på kvalitativ metode i punkt 3.4.

3.3 Forskningsdesign

Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 73). I kvalitativ metode er det fenomenologi, etnografi, Grounded Theory og casestudier.

I denne undersøkelsen har vi valgt å benytte oss av casestudier. Robert K. Yin (2007, 31) definerer casestudier slik: “En casestudie er en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare”. Felles for alle de definisjoner som gis av hva en case er, er at de vektlegger at det er en inngående studie av en eller få enheter (Jacobsen, 2015, 97). Jacobsen deler casestudiene inn i tre ulike casedesign: enkeltcase, aksjonsforskning og komparative caser (2015, 105). I denne oppgaven har vi valgt komparative caser, da vi har flere enheter i vår studie. Flere caser øker mulighet for generalisering til andre caser og sammenligning av caser kan avdekke årsakssammenhenger (Jacobsen, 2015, 105).

Robert K. Yin mener det er fem viktige faser i et casestudie. Den første fasen omhandler problemstilling. Casedesign egner seg best til “hvordan” og “hvorfor” spørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 200), som også bidro til at vi valgte dette forskningsdesignet på grunn av vår problemstilling: “*Hvordan kan en god jobbanalyse bidra til å redusere risikoen for feilansettelser?*”.

Yin foretrekker å bruke teori som utgangspunkt for et casestudie, og casestudier er mer eller mindre eksplorative. Ofte vet forskeren ikke hva han vil komme til å finne. Teorien hjelper forskeren å spesifisere hva som studeres i eksplorative casestudier og forskeren gjør seg ofte noen teoretiske antakelser etter å ha stilt noen grunnleggende spørsmål, som er den andre fasen i et casestudie (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 200). Vi bruker teoretiske antakelser i vår undersøkelse som er følgende:

1. Altfor ofte ser vi at ansettelsesprosesser settes i gang uten at en har det klart for seg hva som trengs (Skorstad, 35).
2. Forskning viser at arbeidsgiver må gå systematisk til verks for å finne ut hvilke personlige egenskaper og kompetanser bedriften ønsker til en stilling og at det er en forutsetning at det er gjort en grundig jobbanalyse (Østrem, Forskning.no, 2010).
3. Studier har vist at jobbanalysen hjelper oss å treffe de rette beslutningene (Skorstad, 39).
4. Studier viser at feilansettelser kan skyldes at ledere bruker for liten tid på rekrutteringen og at de er utålmodige (PAMA, 2011).
5. Studier sier at jobbanalysen er viktig for at kompetanseplanleggingen skal gjennomføres riktig (Lai, 2013, 84).

6. Forskning sier at det fokuseres for mye på kjemi og ikke på den planlagte jobbanalysen (Ørjasæther, 2015, 12)

Den tredje fasen er analyseenheter som vi vil komme nærmere inn på i punkt 3.5. Den fjerde fasen er den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene, som vi vil komme nærmere inn på i punkt 3.6 og kriterier for å tolke funnene som vi vil komme nærmere inn på i punkt 4.0.

3.4 Kvalitativ metode

Under kvalitativ metode er det ulike metoder man kan benytte seg av. Under vil vi vise kort hva de ulike metodene er, for å få en bedre forståelse av hvorfor vi valgte intervju som datainnsamlingsmetode.

3.4.1 Det individuelle, åpne intervjuet.

Dette er den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode (Jacobsen, 2015, 145). Ifølge Jacobsen (2015, 146-147) egner det åpne, individuelle intervjuet seg når relativt få enheter undersøkes, når vi er interessert i hva det enkelte individ sier og når vi er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Intervju er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fyldige og detaljerte beskrivelser. De fleste informanter vil også føle seg komfortable i et intervju (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 135). Det finnes ulike typer intervjuer, som vi vil komme nærmere inn på i kapittel 3.5.1, da dette er metoden under kvalitativ metode vi har valgt i undersøkelsen.

3.4.2 Observasjon

Denne metoden baserer seg på at forskeren ser(observerer) hva mennesker gjør, og hvordan de samhandler (Jacobsen, 2015, 145). Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen (2015, 118) mener denne metoden egner seg best når forskeren ønsker direkte tilgang til det han undersøker. I mange sammenhenger er den eneste måten å skaffe seg gyldig kunnskap på å være til stede i en setting. Noen ganger kan kunnskap ikke genereres uten observasjon i en naturlig setting, fordi kunnskap ikke alltid er formulerbar, mulig å huske eller mulig å konstruere i et intervju.

3.4.3 Fokusgruppeintervju

Dette er en metode der flere personer drøfter et avgrenset tema med forskeren som observatør/tilhører/ordstyrer (Jacobsen, 2015, 145). Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen (2015, 150) mener at resultatet av diskusjonen er avhengig av gruppedeltakerne. En godt sammensatt gruppe gir verdifull kunnskap om hva som er sentrale og viktige spørsmål innenfor et bestemt område. Det stilles også store krav til intervjueren, som må ha god innsikt i gruppeprosesser og det emnet som diskuterer.

3.4.5 Dokumentundersøkelse

Denne datainnsamlingsmetoden er knyttet til benyttelse av sekundærdata, altså kilder for data som andre har samlet inn (Jacobsen, 2015, 145). Denne metoden kan vi bruke når vi ønsker å få tak i hva mennesker faktisk har sagt og gjort. Dokumenter kan i den forstand ligne på en form for observasjon.

3.5 Analyseenheter og populasjon/utvalg

Undersøkelsen har kun gyldighet for de temaene vi velger å undersøke. De resultatene vi kommer fram til, vil kun være gyldige for den perioden undersøkelsen tar for seg. Utvalg av enheter vil ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet (Jacobsen, 2015, 177). Man vet ikke om vi kan stole på den informasjonen vi får av informantene.

I kvalitative undersøkelser må vi skille mellom utvalg av enheter til intervju, fokusgrupper, observasjon og dokumentundersøkelser. Som forklart i punkt 3.5.1 har vi valgt intervju.

Det er tre steg i utvalgsprosessen hvor det første steget er å skaffe oversikt over alle man ville undersøke dersom man hadde ubegrenset med tid, penger og analysemuligheter. Vi må først bestemme antall enheter, som er den teoretiske populasjonen vi er interessert i (Jacobsen, 2015, 179). Vi valgte først å kun se på bemanningsbyråer, og sendte mail til alle de bemanningsbyråene vi visste om og som har godt omdømme. Dette fordi vi ønsket å undersøke de som var gode på ansettelser. Men det viste seg at disse ikke hadde tid, og vi måtte derfor endre strategi. Da endret vi det til de som jobber med rekruttering, eller å ansette mennesker generelt og som har erfaring og kunnskap innenfor dette. Dermed søkte vi etter

artikler for å få tak i interessante mennesker som jobber med dette, samt at vi hadde tidligere arbeidsgivere og bekjente vi kunne sende en forespørsel til.

Steg nummer to er å definere hvilke trekk informantene bør ha for å kvalifisere til å delta i undersøkelsen. Disse kriteriene styres fullt og helt av problemstillingen. Disse deles inn i undergrupper, der noen defineres som aktuelle å undersøke og noen som uaktuelle (Jacobsen, 2015, 180). I henhold til at undersøkelsen vår er å studere hvordan en god jobbanalyse kan bidra til å redusere risikoen for feilansettelser, måtte vi ha noen som har erfaring med ansettelser.

Steg nummer tre er å velge kriterier for utvelgelse (Jacobsen, 2015, 180). Da sendte vi som nevnt mail til personer vi kom over i interessante artikler, tidligere arbeidsgivere og bekjente, ved at vi forklarte problemstillingen vår og tema, og spurte om de ville hjelpe oss. Dette endte med at det ble et tilfeldig utvalg, alt ettersom hvem av de som hadde lyst og tid til å delta. Dette kan også føre til bias, i og med at det kanskje vil være lettere for de som allerede kan mye om jobbanalysen å stille opp. Vi kunne ikke velge og vrake etter hvilke informanter vi ønsket å ha med i undersøkelsen. Men de som ga oss positive tilbakemeldinger, hadde vi inntrykk av at de har kunnskap og erfaring med ansettelser. I teorien er det ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer. Men i praksis har det utviklet seg noen uskrevne regler, at det er vanlig med et utvalg på 10-15 informanter (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 104). Etter vår rekruttering av informanter, endte vi med fem personer, da dette var de som var villige til å stille opp. Dette kan være en konsekvens på representativiteten og muligheten for å kunne generalisere. Vi har intervjuet flere menn enn damer og kan ikke si at det blir representativt å trekke noen slutninger fra det vi har funnet, da informantene ikke er like. Samt at vi kun gjennomførte fem intervjuer, der teorien sier at det bør være 10-15 som nevnt ovenfor.

Informantoversikt er vedlagt som vedlegg 1.

4.0 Datainnsamling og gjennomføring

Som beskrevet i punkt 3.4 er det ulike metoder for å samle inn informasjon, men vi falt på valget ved å bruke intervju. Vi vil først begrunne vårt valg av intervju som datainnsamlingsmetode for å gi bedre forståelse for hvorfor vi mener denne egnet seg best i

vår undersøkelse. Deretter vil vi forklare utformingen av intervjuguiden, gjennomføringen, evalueringen, transkribering og koding av intervjuene.

4.1 Intervju

Ved bruk av intervju som metode, har forskeren behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det et strukturert spørreskjema tillater. Menneskers erfaring og oppfatninger kommer best fram når informanten kan være med på å bestemme hva som tas opp i intervjuet (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 136). Informanten kan rekonstruere hendelser og kan fortelle historier om hendelser og situasjoner som har skjedd, som egner seg for vår problemstilling og tema. Samt kan vi få informasjon utover det det spørres om, ved å bruke intervju.

Intervjuet kan være ustrukturert, semistrukturert eller strukturert (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 137). Vi valgte et semistrukturert intervju, som vil si at det er en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere og forskeren kan bevege seg fram og tilbake i intervjuguiden. Intervjuguiden er her en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 139). Dette ønsket vi fordi vi ville stille spørsmål underveis dersom interessante temaer skulle dukke opp, og for å få en større dybde ved å kunne stille uplanlagte spørsmål.

4.2 Utforming av intervjuguide

Ved utarbeidelsen av intervjuguide i kvalitativ metode vil forskeren først identifisere sentrale deltemaer som inngår i den overordnede problemstillingen. En intervjuguide vil vanligvis ha en bestemt rekkefølge, men kan endres dersom informanten bringer et nytt tema opp (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 139). Vi delte opp intervjuguiden i fem kategorier som inngår i den overordnede problemstillingen, hvor en av de er jobbanalyse. Kategoriene er i tillegg til selve jobbanalysen: metoder i jobbanalyse, kompetanseplanlegging, kompetansestrategi, seleksjonsprosessen og beslutning av kandidat.

Det er viktig å stille enkle spørsmål med enkle svar først, da dette er fasen i intervjuet hvor forskeren etablerer en relasjon og tillitsforhold til informanten (Asbjørnsen, Tufte og Christoffersen, 2015, 141). Dette mener vi er viktig før vi kan gå videre i intervjuet, slik at

informantene også kunne føle seg mer komfortable i situasjonen. Deretter bruker forskeren introduksjonsspørsmål der han introduserer det temaet som skal belyses i intervjuet, før man går videre til overgangsspørsmål som er den logiske forbindelsen mellom introduksjonsspørsmål og nøkkelspørsmålene. Nøkkelspørsmålene er hoveddelen og den vi hadde størst fokus på i intervjuguiden. Vi brukte eksisterende teori i utformingen av intervjuguiden fordi da ville spørsmålene direkte berøre de kompetanser som er viktige. Som da vil si jobbanalysen og kategoriene, opp mot de teoretiske antakelsene som er utgangspunktet for undersøkelsen.

Intervjuguiden er vedlagt som vedlegg 2.

4.3 Gjennomføring av intervjuer

Først og fremst introduserte vi oss selv og forklarte hva undersøkelsen gikk ut på. Vi gjennomgikk hvilke spørsmål vi hadde tenkt til å stille og hva det betydde for oss at informantene var med på intervjuet. Vi spurte om det var greit at vi tok opp intervjuet, og ble enige om hvordan dette skulle gjøres med den enkelte, samt hva vi skulle gjøre med datamaterialet når undersøkelsen var avsluttet. Informanten kunne velge om han/hun ønsket å være anonyme eller ikke, og sa fra om at de kunne avbryte dersom det var ønskelig. Hvor lang tid intervjuet varte, hadde vi avtalt på forhånd gjennom e-post med de enkelte informantene. Intervjuene varte cirka 40 minutter på hver person.

4.4 Evaluering av intervjuene

Vi brukte opptak med mobil, mens en av oss intervjuet, i tillegg til å notere viktige utsagn. Intervjuene var hyggelige og vi følte vi fikk god kontakt med informantene. Omgivelsene vi intervjuet i, var ofte på et møterom eller kontor, hvor personen som ble intervjuet var sjefen. Dette gjorde kanskje at personen følte seg mer avslappet og komfortabel til å prate åpent. Vi følte også at vi fikk svar på det vi spurte om, selv om vi av og til kanskje kunne formulert oss litt annerledes. Vi oppfordret personen til å prate, noe som gjorde at vi lyttet for det meste. Dette fungerte svært bra da vi følte at personen fikk sagt alt hun/han tenkte, uten at vi avbrøt personen med spørsmål. Da vi snakket om feilansettelser var vi litt redde for at folk kanskje ikke ville snakke så mye om dette, da det kan bli sett på som et nederlag å ha gjort en feilansettelse. Overraskende var personene svært åpne om sine feilansettelser og vi fikk et

godt innblikk i deres oppturer og nedturer i organisasjonen. Vi følte heller ikke at vi påvirket personene under intervjuet og stilte oss svært nøytrale da de snakket. Dette var kanskje også noe av grunnen til at vi ville at personen skulle prate mest og vi lytte. Mange ganger startet vi med et spørsmål hvor informantene videre snakket seg til neste spørsmål uten at vi trengte å stille dem. Dette skapte en god flyt i intervjuet og en avslappet tone. Vi tror det ble en god flyt på grunn av god kompetanse med rekruttering hos informantene som gjorde at det ble naturlig for dem å snakke videre.

4.5 Svakheten ved intervjuene

Vår svakhet ved å intervjuer var at vi måtte endre spørsmålene ganske mye ettersom vi snakket med personene. De fleste svarte veldig forskjellig på samme spørsmål og gjorde derfor at spørsmålene vi hadde laget som underspørsmål, ikke kunne bli stilt slik vi hadde tenkt. Vi hadde også håpet at de vi intervjuet brukte flere faglige begreper, da de fleste ikke hadde så god kjennskap til disse begrepene vi brukte i spørsmålene. Vi måtte ofte forklare det vi mente, og kanskje var ikke spørsmålene formulert godt nok på forhånd.

4.6 Transkribering og koding

Analyse av kvalitative data dreier seg om fire forhold: dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde (Jacobsen, 2015, 199). Dokumentere vil si å beskrive materialet vi har fått gjennom intervjuer. Dette gjorde vi ved å skrive ned alt som ble sagt i intervjuet av informant og av intervjueren. Man skal overføre lydopptak fra tale til skrift fordi dette er tidsbesparende og gjør det lettere å bevege oss fram og tilbake i samtalen (Jacobsen, 2015, 201). Utforske vil si at man utforsker innholdet i dataene, hvor man her leter etter forhold som "trer fram fra" dataene. Vi gikk gjennom alt vi hadde skrevet ned og lette etter utsagn og informasjon som var relevant, ved å bruke fargen rød for å se hva som var viktig. Systematisere og kategorisere går ut på å redusere den uoversiktlige informasjonen og kategorisere. Vi hadde på forhånd valgt ut kategorier, og delte informasjonen opp etter disse. Sammenbinde handler om å trekke sammenhenger mellom ulike kategorier. Da fant vi informasjonen som hadde sammenheng med vår problemstilling. Ved sammenbinding av data sitter vi igjen med minst tre typer informasjon: om ulike temaer/fenomener, om undersøkelsesenheten og om konteksten data ble samlet inn i. Disse tre enhetene kan vi nå koble for å se om det er noen kausale sammenhenger mellom dem (Jacobsen, 2015, 213). Vi måtte her se om det var sammenheng mellom de ulike svarene vi fikk fra informantene, opp mot deres bakgrunn og meninger og erfaringer.

5.0 Verifisering

Verifisering vil si å kunne bekrefte eller attestere og ved en undersøkelse godtgjøre at noe er riktig (SNL). I dette kapitlet vil vi ta for oss reliabilitet, validitet, begrepsvaliditet og generalisering.

5.1 Reliabilitet

Empirien må være pålitelig og troverdig, altså reliabel. Det vil si at undersøkelsen må være til å stole på. Noen sier den må være gjennomført på en troverdig måte og ikke være beheftet med åpnebare målefeil som gjør at resultatet blir feil (Jacobsen, 2015, 17).

Metodene vi bruker vil påvirke reliabiliteten eller påliteligheten, og det foreligger sammenhenger mellom metode og pålitelighet. Angående individuelt intervju så er det intervjuereffekt, som vil si at intervjuers tilstedeværelse skaper spesielle resultater. Så er det konteksteffekten som vil si at stedet der intervjuer foretas, kan skape spesielle resultater (Jacobsen, 2015, 173). Ved valg av steder for intervjuet, har vi valgt å intervju på egen arbeidsplass og etter eget ønske angående når de ville ha intervjuet. Dette er med på å skape mer komfort for informantene, da de er mer kjent med konteksten hvor intervjuet finner sted.

5.2 Validitet

Empirien må være gyldig og relevant, altså valid. Med dette menes at den empirien som samles inn, faktisk svarer på det eller de spørsmålene vi har stilt (Jacobsen, 2015, 16).

Validitet, eller gyldighet, går på om vi måler det vi ønsker å måle (Jacobsen, 2015, 173).

Datainnsamlingsmetoden vil påvirke dataenes gyldighet og som nevnt innledningsvis, at det kan diskuteres om metoden er egnet til problemstillingen (Jacobsen, 2015, 145). Angående individuelt intervju som datainnsamlingsmetode, sier Jacobsen at det måler individuelle personlige synspunkter på et fenomen/forhold og at alle enheter teller likt (Jacobsen, 2015, 173).

Vi snakker om både intern og ekstern validitet. Intern validitet er i hvilken grad beskrivelsen er "virkelighetsnær" og hvorvidt vi har dekning i data for konklusjoner knyttet til årsak og virkning, altså kausalitet. Ekstern validitet går på om resultatet fra et avgrenset område er gyldige også i andre sammenhenger og i hvilken grad vi kan generalisere (Jacobsen, 2015,

17). Når vi undersøkte ulike organisasjoner og bransjer vil resultatene våre ha ekstern validitet, framfor hvis vi kun hadde undersøkt ulike avdelinger i en organisasjon.

5.3 Begrepsvaliditet

Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 70). Hvordan man kan bestemme om indikatorer er valide eller ikke, er spørsmålet her. I mange tilfeller kan man bruke sunn fornuft- face validity. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, som om data er valide eller ikke, men det er et kvalitetskrav som kan vær tilnærmet oppfylt (Lund, 1996).

5.4 Generalisering

Generalisering dreier seg om å påstå at funn basert på studier av noen få, også gjelder for alle (Jacobsen, 2015, 86). Som beskrevet i punkt 3.2 er undersøkelsen vår intensiv, og slike undersøkelsesopplegg vil kunne score høyt på intern gyldighet, noe som gjør slike undersøkelser godt egnet for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, 91). Teoretisk generalisering vil si at hvis vi gjør noe, så vil det ha bestemte konsekvenser (90).

For å kunne generalisere kan det å studere flere enheter være en mulig løsning. Man kan velge ulike caser som skiller seg fra hverandre. Hvis det samme viser seg i en forskjellig case, vil vi styrke muligheten for å kunne si at det vi har funnet er noe som gjelder mer generelt (Jacobsen, 2015, 102-103).

5.5 Frafall

Alle typer frafall av enheter eller frafall av variabler vil påvirke i hvilken grad vi kan generalisere fra utvalg til populasjon. Frafall av enheter vil si at vi mister enheter i undersøkelsen og frafall av variabler vil si at vi mister svar på enkelte spørsmål (Jacobsen, 2015, 290). Sistnevnte vil si at man ikke får svar på spørsmål, men at informanten har deltatt i undersøkelsen. På grunn av frafall i det endelige antall svar på de forskjellige spørsmål i undersøkelsen, kan vi ikke si at undersøkelsen kan kunne generaliseres. Vi kan heller ikke si at vår studie er representativ da vi trenger flere like svar for at vi skulle trekke en generell beslutning om hva som var riktig

5.6 Forskningsetikk

Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale. Etske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamlingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 89). Utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag er tre grunnleggende krav, som vi gå nærmere inn på i punkt 3.8.1 - 3.8.3.

5.6.1 Informert samtykke

Den som deltar i undersøkelsen, skal delta frivillig i undersøkelsen. Dette betyr uten noen form for press fra andre (Jacobsen, 2015, 47). I og med at vi sendte forespørsel over e-post, mener vi de deltok frivillig da de kunne sagt nei dersom de ikke ønsket å delta. For at folk skal velge om de vil være med i undersøkelsen, må de ha full informasjon om undersøkelsens hensikt, hvilke ulemper og fordeler den kan medføre for dem og hvordan data skal benyttes. Dersom en informant får full informasjon om undersøkelsen, kan det noen ganger ha effekt på påliteligheten, og man må begrense informasjonen. Dette fordi informanten kan tilpasse svarene sine dersom de vet alt (Jacobsen, 2015, 48). Dermed ga vi ikke informantene full informasjon, men ga de tilstrekkelig informasjon, slik at de visste hva de skulle være med på. Vi følte vi fikk åpne og ærlige svar som ga oss innblikk i deres tanker og meninger rundt jobbanalyse og ansettelsesprosessen. I tillegg til informasjon, er det viktig at de skal ha forstått informasjonen. Det er ikke lett å forsikre seg om at de som undersøkes, faktisk har forstått informasjonen (Jacobsen, 2015, 48). Derfor forklarte vi før hver kategori i intervjuguiden, hva det dreide seg om og forklarte informantene at det var mye teoretiske begreper, slik at de kunne spørre dersom det ikke var forståelse for begreper eller spørsmål.

5.6.2 Krav til privatliv

Personopplysninger skal bli behandlet i samsvar med grunnleggende personvern hensyn, herunder behovet for personlig integritet, privatlivets fred og tilstrekkelig kvalitet på personopplysninger, jf. Personopplysningsloven, § 1, andre punktum. Dette vil si blant annet at informantene har samtykket at personopplysningene deres blir delt.

Dersom informasjonen er følsom, må man sette sterke tiltak til verks for å sikre privatlivet til den som undersøkes (Jacobsen, 2015, 49). Noen kan støtes av ulike temaer eller spørsmål. Det

var ingen spørsmål av privat karakter. Men dersom de ikke ønsket å svare på spørsmål av ulike grunner, var dette selvsagt opplyst om på forhånd og noe vi respekterte.

Muligheten til å identifisere enkeltpersoner øker jo mindre utvalg vi opererer med og det vil ofte være umulig å skjule hvem som har sagt hva (Jacobsen, 2015, 49). For å beskytte informantene våre om dette, var det valgfritt om de ville være anonyme eller ikke. Vi forklarte de også at sletting av lydopptak ville utføres etter undersøkelsen var gjennomført. Alle informantene i vår undersøkelse valgte å være anonyme og kun brukt han/hun og informant 1, 2, 3, 4 og 5. På denne måten er det ikke mulig å identifisere informantene.

5.6.3 Krav til å bli korrekt gjengitt

Informanten har krav på fullstendig gjengivelse og det er dermed viktig å presentere data fullstendig der vi mener at dette er viktig for å forstå et resultat. Man skal ikke bruke et resultat som er tatt ut av sin sammenheng, til å argumentere for noe som respondenten helt klart ikke har ment opprinnelig (Jacobsen, 2015, 52). For å beskytte informantene våre, valgte vi å sende våre resultater og analysen av enkeltintervjuene på forhånd, dersom de ønsket dette.

5.6.4 Å studere egen organisasjon

Da en av informantene var tidligere arbeidsgiver til en av oss, finnes det ulemper og fordeler i forhold til dette som er viktig å ta hensyn til og tatt med i betraktning. Fordeler kan være at det er lettere å få tilgang til informasjonen ved at man kjenner intervjuobjektet og det vil være større åpenhet og tillit enn ved en utenforstående. Man vet i tillegg hvilke uformelle strukturer og hva slags språk som benyttes i organisasjonen, som gjør at man vet klarere hvordan man skal gå frem for å få fram informasjonen (Jacobsen, 2015, 56). Ulemper kan være at det er vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere. Enkelte kan oppfatte deg som partisk, og for noen kan man da bli møtt med mistenksomhet. Man oppsøker bare de uformelle strukturene man kjenner til, og kan miste informasjon fra deler av organisasjonen man ikke er fullt integrert i. I tillegg kan man føle at man må “legge bånd på seg”, fordi man kanskje en gang skal tilbake til organisasjonen (Jacobsen, 2015, 57).

6.0 Analyse av funn

I dette kapittelet skal vi analysere våre funn fra undersøkelsen. Yin opererer med to generelle analysestrategier som er analyse basert på teoretiske antakelser og beskrivende casestudier. Analysen er basert på teoretiske antakelser. Dette dreier seg om å følge de teoretiske antakelsene vi hadde i starten av prosjektet og la disse styre analyseprosessen. Yin opererer med tre måter å knytte data til de teoretiske antakelsene: mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 207). Vi har valgt mønstermatching i vår analyse. Å søke etter mening og sammenheng er å søke etter mønstre som passer sammen. Hvis et mønster i datamaterialet passer sammen med et mønster forskeren har forutsatt på forhånd, vil det foreligge høy grad av mønstermatching (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2015, 208). Ut fra det vi finner i undersøkelsen, kan vi matche opp mot de teoretiske antakelsene for å se om de funnene vi gjør stemmer eller ikke og se etter mønstre i datamaterialene. Hvis funnene våre ikke stemmer mot de teoretiske antakelsene, må vi sette spørsmål ved disse.

I de neste punktene vil vi analysere og drøfte våre funn i forhold de kategoriene vi hadde valgt ut på forhånd.

6.1 Funn 1: Jobbanalyse

Under den første kategorien var vi nysgjerrige på hva slags forståelse informantene hadde av begrepet *jobbanalyse*, viktigheten av jobbanalyse, og om de tar dette til anvendelse i sin rekruttering.

Informant 1 har ansatt mange mennesker, men visste ikke helt hva jobbanalyse var når vi først stilte spørsmålet. Etter forklaring av begrepet bekreftet han at bedriften ikke har en klar og strukturert jobbanalyse nedfelt. Han mente at en slik jobbanalyse ikke var viktig fordi han vet hva han vil ha. En ansettelse som begynner med å tenke slik, er i og for seg er en form for jobbanalyse. Informant nummer 2 hadde derimot en klarere forståelse av begrepet jobbanalyse. Han mente at jobbanalysen som verktøy har hjulpet han til å ansette de riktige medarbeiderne, noe som også bevises ved at han har lav turnover. Under kategorien jobbanalyse ble det belyst aspekter som å rekruttere etter magefølelsen eller “gut feeling”.

“Jeg er ganske motstander av å rekruttere etter “gut feelingen” som mange gjør. Mennesker er ikke skapt slik at vi kan ta røntgenbilde av andre og se om de duger i en jobb, så jo bedre kartlegging du gjør så oppnår du to ting; du oppnår at du mest sannsynlig treffer den som er best egnet, og du tar bort elementer som ligger iboende hos alle mennesker, nemlig fordommer” - Informant 2.

Informant 3 hadde heller ikke noen klar forståelse av selve begrepet jobbanalyse, men hadde en antakelse om hva det var. Hun sa derimot at hun bruker jobbanalysen etter hvilken stilling som skal besettes. Dette på grunn av forskjellene i arbeidsoppgavene og ansvaret som stillingen medfører. Med andre ord er det stillingsavhengig hvordan jobbanalysen blir brukt. Hun mente at jobbanalysen er viktig for å foreta en god ansettelse, men samtidig foretrekker hun å ta hele opplæringen av den nye ansatte uavhengig av hvilke tidligere kunnskaper og kompetanse vedkommende har. På denne måten kan hun forme personen slik hun vil. Dette er på grunn av forskjeller i bransjen og hvilke rutiner som er på de ulike arbeidsplassene. Informant 4 sin oppfatning av begrepet jobbanalyse var en kartlegging av hva kandidaten passer til og evnen kandidaten har til å se muligheter.

“For ofte så kan man se litt utenfor den boksen man kanskje har satt seg og være litt åpne, hva kan jeg faktisk bruke kompetansen til”- Informant 4.

Informant 5 hadde en bedre oppfattelse av begrepet jobbanalyse og beskrev det som *“hva slags person vi vil ha til å dekke hvilke oppgaver”*. Ut fra krav i forhold til stilling og i forhold til organisasjonens visjon og strategi, mente han de bygget jobbanalysen på dette. Han brukte for det meste bemanningsbyråer når de skulle ansette personer, som gjorde at forarbeidet ikke lå på han.

Informant 5 bruker ikke jobbanalysen slik vi har lært teoretisk, men de bruker kartlegging gjennom testverktøy, og ved tyngre prosesser eller hvis kunden ønsker det. Da kartlegger bedriften mer i forhold til personlige egenskaper og egnethet, eller så foretar de intervjuer og referansesjekk.

Ulikheter i forståelsen av begrepet jobbanalyse mener vi kan være på bakgrunn av informantenes faglige og teoretiske kunnskaper og på grunn av ulikheter i forskjellige bransjer. Det er en likhet mellom informant 2 og informant 3, som mener de har en oversikt over alle arbeidsoppgavene til sine ansatte. Dette fordi informant 2 ikke har mange ansatte, og

fordi de han søker finnes det ikke mange av i Norge. Informant 3 mente at hun ikke benytter jobbanalyse fordi hun jobber tett mot alle sine medarbeidere og deltar i alle arbeidsoppgavene til sine ansatte. Andre motpoler var informant 2 og informant 1 som hadde forskjellige oppfatninger av “gut feeling”- beslutningen. Informant 2 mente å ta beslutning basert på magefølelsen var helt feil og kunne i verste fall føre til feilansettelse. Informant 1 mente derimot at magefølelsen hans ofte stemte, på bakgrunn lang erfaring i bransjen.

“Det er åpenbart dokumentert fra forskning i hauger og kanter, at magefølelsen er den største feilkilden til rekruttering.”- Informant 2.

6.2 Funn 2: Metoder i jobbanalyse

For å få en oversikt over av hva slags forståelse informantene hadde om metoder i jobbanalyse, ønsket vi å finne ut hva slags kjennskap informantene har til metoder. I tillegg ønsker vi å se på hvilke metoder i forhold til jobbanalysen de benytter seg av, og om de i det hele tatt bruker det.

Informant 1 visste ikke hva metode i jobbanalyse var, men forklarte at det går på magefølelsen. Angående feilvurderinger ved opprettelse av ny stilling eller en ny kandidat til stilling ved metoder, fortalte han at dette har skjedd på grunn av uklarhet i hva de forventer. I tillegg til at vedkommende som vil ha stillingen sier hva som helst for å få den, som fører til at det blir feilansettelse.

Informant nummer 2 hadde ikke noen konkret teori han følger på metoder, men at de kartlegger ønskede arbeidsoppgaver som skal utføres og stiller krav til kvalifikasjoner som skal til for å løse oppgavene.

“Jeg er tett på alle, jeg er nærmeste leder til alle som er her, og jeg har alltid med meg en annen en, siden det er så smått og tett her. Jeg vet veldig godt av hva som skal løses av funksjoner” - Informant 2.

Ved ansettelse syr han sammen stillingen ut fra hva de ansatte ønsker å kvitte seg med, eller arbeidsoppgaver de kunne tenke seg. På denne måten endrer arbeidsoppgavene og de ansatte seg hele veien, etter hva som skjer i markedet. Videre mente han at det er viktig å samle inn informasjon under jobbanalyse som han innhenter av de nærmeste fagpersonene. Det kan være informasjon om hva som rører seg i markedet og hva som trengs av eventuell ny

kompetanse. I tillegg mener han det er viktig å stole på de ansatte og hva de har å si og at lederen skal involvere flere i en slik prosess.

Informant nummer 3 hadde ingen kjennskap til ulike metoder, men at bruk av metoder i jobbanalysen skjer sentralt i organisasjonen.

Informant nummer 5 brukte som regel et bemanningsbyrå og metodene ble ivaretatt av byrået, men her ble det ofte gjort en screening hvor mennesker som ikke var kvalifisert, falt av fort. Dette var resultatet av jobbanalysen de hadde jobbet med på forhånd i organisasjonen. Metoden innen jobbanalysen var altså en generell kravspesifikasjon som de sendte over til bemanningsbyrået. Informanten brukte også god tid på utforming av kravene i samarbeid med flere personer for å gjøre et mest mulig riktig forarbeid. Det var også veldig vanlig å snakke med personer i bedriften om stillingen som skulle utlyses slik at de kunne skaffe seg mest mulig informasjon om hva stillingen krever og hva den består av. Her var det viktig å prate med personer med en noenlunde samme stilling, eller personen som hadde hatt stillingen tidligere. Slik ble det enklere å utforme jobbanalysen.

Et “problem” under denne kategorien, var at noen av informantene trodde dette handlet om metoder i seleksjonsprosessen og ikke under selve jobbanalysen. Noe som enten tyder på uklarheter i spørsmålene vi stilte, eller at det var liten forståelse fra informantenes side om metoder i jobbanalyse. Det kan rett og slett ha vært misforståelser under selve intervjuet.

6.3 Funn 3: Kompetanseplanlegging

Under denne kategorien ønsket vi å undersøke informantenes forståelse av kompetanseplanlegging og hvordan dette kan ha innflytelse på selve jobbanalysen i forhold til å unngå feilansettelser.

Informant 1 fortalte at de tar kompetanseplanlegging i bruk mye på grunn av at de trenger kunnskap om hva markedet krever.

De må vite hvilke egenskaper de ønsker for å finne de riktige personene. Denne prosessen kan ta lang tid. Derfor må de ligge foran og vite hva markedet kommer til å ønske i fremtiden.

“Så hender det at vi bommer og da havner jo vedkommende på det vi kaller benken. Som må sitte inne og vente på kunder” - Informant 1.

Alt kan skje, selv om de er nøye med tiltak og planlegging i forhold til nye ansatte de de vil trenge i fremtiden. I tillegg nevnte han at de har en strategi som går 18 måneder fremover i tid, hvor han viser til langsiktighet og planlegging for å sikre seg de riktige medarbeiderne.

Informant 2 mente at kompetanseplanlegging handler mye om stillingsannonseformuleringer. I en stillingsannonse bør man kartlegge fire til fem kompetanseområder. Ved å analysere ulike kompetanser og finne ut hva som er ønskelig. De vet hvilke kompetanse som skal til og prøver å finne kandidater med lik erfaring.

“For meg så handler det veldig mye om trivsel og motivasjon. Det er en undervurdert kompetanse, det er jo den motivasjonen et menneske har for å gjøre en god jobb. Som kan kompensere for at man virkelig brenner for noe og virkelig har lyst til å gjøre noe” -
Informant 2.

Informant 3 mener at det meste kan læres dersom man er lærevillig, men at noen egenskaper og punkter er viktige og at det er stillingsavhengig. I tillegg er hun opptatt av sammensetningen av de andre ansatte og at en nyansatt skal passe inn med de andre kollegene. Hun forklarer at hun fordeler oppgaver etter den kompetansen de ansatte har. Noe som kan være til hjelp når hun skal ansette nye, slik at hun vet hva hun savner av kompetanse. Siden hun jobber med de ansatte hver dag, er de i stand til å hjelpe henne med å ha oversikt over kompetansen til de ulike menneskene og hva som trengs av ny kompetanse.

Informant 4 går ut fra hva kunden har behov for av kompetanse og at personligheten teller som en siste bit. Han sier at internt har de faste kurs for å holde seg oppdatert om hva som skjer på markedet. Hva som er viktig ved en nyansettelse, er det som kommer frem av personlighet og tidligere arbeidserfaringer. Han mener definerte kompetansekrav er alfa omega og begrunner dette med at det letter deres jobb og bidrar til færre feil.

Informant 5 hadde gode rutiner på kompetanseplanlegging og bedriften brukte dette som et tiltak både årlig, månedlig og ukentlig. Hvert år har de intervju med alle medarbeiderne som kartlegger personens faglige kompetanse.

“Vi intervjuer alle ansatte årlig og spør ut fra masse ting folk skal kunne, også scorer man i forhold til hvor man burde være på en skala fra 1-5. Man finner gapet man mangler eventuelt

da, slik at man kan utvikle seg. Noen av gapene blir det en generell opplæring på, mens andre blir en spesiell opplæring til deg som mangler akkurat det. Så vi lager generelle opplæringsplaner, men vi lager spesielle development plans for hver enkelt person med topp 3 ting som vedkommende SKAL lære seg i løpet av året” - Informant 5.

Han mente at kompetanseplanlegging er to ting. Det ene er å sørge for personlig utvikling for den enkelte. Den andre er at bedriften har den kompetansen de trenger.

6.4 Funn 4: Seleksjonsprosessen

Under kategorien seleksjonsprosessen ønsket vi først og fremst og vite hva slags forståelse informantene har av begrepet seleksjon, og om de bruker jobbanalysen videre inn i selve seleksjonsprosessen.

“Det jeg tenker på da er jo at du velger folk som du faktisk kommer til å lykkes med” - Informant 1.

Han fortalte at de prøver å skape sterk lojalitet ut mot søkere. Grunnet anonymitet kan vi ikke gå videre inn på dette.

Han fortalte at de bruker maler ved intervju i seleksjonsprosessen, men at kun 70 % av de malene gir svar på spørsmålet. Med 25 års erfaring trenger man ikke å følge jobbanalysen til punkt og prikke, fortalte han.

Ved spørsmål om hva han ville gjort dersom det var dårlige rutiner for bruk av jobbanalyse i en organisasjon, sa han at siden han er en av medeierne i selskapet var det selskapet det gikk utover ved feilansettelser. De er veldig nøye på at de er helt sikre før de gjør noe. Angående at fokuset på jobbanalysen kan bli glemt under et intervju var han klar på at kan skje i en situasjon hvor du får god kjemi med personen.

“ At du har ansatt noen som du synes var veldig trivelig og så har du ikke tenkt nøye nok gjennom; er du sikker på at du skal ha denne jobben? Vil du det nok selv? for det er den sulten som ofte mangler” - Informant 1.

Han mente dette kan være grunnen til en feilansettelse, og ikke selve jobbanalysen. At personens manglende lyst og motivasjon kan være feilen, selv om de er kompetente nok for jobben.

Informant nummer 2, sa at seleksjon er det rekruttering er. Blodig og brutalt. Og at dette bør gå i minst mulig grad på magefølelsen. Han kunne si med høyest ydmykhet at de ikke har gjort noen feilansettelser så langt i en seleksjonsprosess der han jobber i dag. Dette handler om at de gjør en grundig research på forhånd, foretar en til to intervjurunder og til sist referansesamtaler og at disse tre metodene fungerer hos dem.

“Jeg er litt skeptisk til at veldig mye av rekruttering har blitt digitalisert i dag, for eksempel, webcruiter. Det gjør at man legger inn noen kvalifikasjoner, som siler før du har møtt menneskene. Og det betyr at da kan du nettopp gå glipp av den helt geniale som har en litt annen utdanning, litt dårligere karakterer, fordi de blir silt ut av systemet” - Informant 2.

Han la vekt på viktigheten av å møte menneskene tidlig og ikke bruke for mye tid på elektronisk seleksjon fordi dette blir upersonlig og gjør at man kan gå glipp av gode kandidater. Magefølelsen er han som nevnt tidligere ikke en tilhenger av, og var klar over at forskning viser at man liker å ansette personer som er lik en selv, har relativ lik utdanning og at man reproducerer der man har vært.

Informant 3, er ikke veldig kjent med ordet seleksjon, men tippet at det var en form for utvelgelse. Hun legger vekt på god kjemi, og at det er en person hun kan samarbeide med, framfor selve jobbanalysen i seg selv. Man må gjennom elektroniske personlighetstester, før man eventuelt kommer på intervju. Personlighetstestene er standardiserte som en mal og er utarbeidet sentralt i organisasjonen. På grunn av nervøsitet hos søkeren og formelle omstendigheter velger hun å ha et andregangs intervju med fokus på praktiske oppgaver og andre spørsmål for å finne den rette personen.

Det som er viktig for henne ved en beslutning er arbeidserfaring, kompetanse og referansesjekk.

“Men til syvende og sist så går det på magefølelsen. Det er nok et skjellsord, men på mange vis så tror jeg vel opp gjennom årene at jeg har truffet veldig godt på det” - Informant 3.

Informant 4, går ut fra ønskene til kunden og lager deretter en kravspesifikasjon for å spisse det mot de søkerne de er ute etter. Selv om de ofte får mange søkere som ikke er kvalifiserte, mener han det er viktig å ha klart for seg hva man ønsker seg av kompetanse, og være tydelig i stillingsannonsen. Han forklarer at de ofte tar masseintervjuer, som er en form for

informasjonsrunde for å se hvor motiverte de utvalgte er, og for å kunne luke ut umotiverte kandidater tidligst mulig. Han mener også at det er viktig å ikke dømme ut fra CVén, da noen kan være mindre flinke på å skrive CVér, og ser viktigheten av å ha intervjuer med kandidatene. De bruker ikke noen andre former for metoder annet enn intervjuer og Google+. Han mener at magefølelsen ikke er det viktigste men at kandidaten passer med det kunden har sagt og kjennskapen til kunden.

Informant 5 hadde god forståelse av ordet seleksjon og mente det var riktig kandidat ut fra det man trenger. Også en basis av kunnskap, ferdigheter og sosial kompetanse var viktig. Han så også etter personer som var villig til å lære seg nye ting og ikke se på det som et hinder.

“Men jeg tror det er vel så viktig at vedkommende har lyst til å drive med oppgavene og at det er det vi oppfatter at vedkommende er genuint interessert.” - Informant 5

“De andre rundt skal orke å jobbe med vedkommende. Man må ha noen som har en viss slant med personlige egenskaper.” - Informant 5

6.5 Funn 5: Beslutning av kandidat

I den siste kategorien, ville vi undersøke om informantenes forståelse av dette samt hva som er viktig ved en beslutning med tanke på jobbanalysen.

Da vi intervjuet informant 1 om deres prosess i forhold til ansettelse og jobbanalysen, var svaret hans erfaring. Vedkommende har ansatt personer i 25 år og mente kunnskapen ligger under huden. Han sa derimot ikke at han ikke hadde gjort feilansettelser, for det hadde han. Men han sa at det handlet om de som hadde intervjuet, skulle være enige. Hvis en av fire sier nei, så blir det nei.

“I tillegg så kjører vi jente-testen. Det er hvis vi har en jente som vi er litt usikre på om det kommer til å funke, for hun er kanskje veldig spesiell, så kjører vi på en to-tre andre jenter og ser ”har dette sjans til å lykkes?” for det verste vi kan få er to jenter under samme tak som ikke virker” - Informant 1.

Dette var et ganske interessant funn, da vi ikke har hørt om denne jenteproblematikken før. Det kan muligens tyde på at dette er noe man må ta hensyn til, og er viktig å ta med i

betraktning ved en beslutning. Ikke bare hva jobbanalysen sier, men for å unngå å ansette feil person. Igjen kom dette med magefølelse inn i bildet, noe de fremhevet som viktig, i tillegg til enighet mellom intervjuerne. Han mente også at man må være mer nøye med selve intervjuene og at dette bør ha mer fokus.

Informant 2, mener det viktigste ved en beslutning er at de oppfatninger han har av en kandidat, blir bekreftet gjennom tidligere arbeidsprestasjoner og referansesamtaler. Videre mener han at han håper rekrutterere er gode på å bruke jobbanalysen.

“Men rekruttering er en sirkel, så hvis man tenker linjært ved at nå er jeg er ferdig med kompetanseplanlegging, og så går jeg videre dit, og så går jeg videre dit, så kan du gå deg litt vill på veien i den kraft at du blir veldig opptatt av om du liker eller ikke liker, gut feeling eller ikke”.

Han mener at man må evne å gå tilbake og se om det stemmer med det kandidaten har sagt tidligere. Igjen kommer vi tilbake til magefølelsen. Han mener at man må tenke tilbake på det man ville ha innledningsvis i prosessen. Samtidig mener han også at man ikke skal være slavisk bundet av jobbanalysen, at man kan endre retning, men at retningsendringen må dreie seg om små justeringer som kan føre til noe bedre.

Informant 3, hevder tre aspekter er viktig ved en beslutning. Arbeidserfaring, kompetanse og referansesjekk. Hun har ikke vært i en situasjon hvor hun var usikker på kandidater på bakgrunn av jobbanalysen, men hun har heller har hatt problemet med å ha mange hun gjerne vil ha til en jobb, og har klart å snu på ting slik at hun har fått de hun vil ha til sin organisasjon. Hun mener derimot at jobbanalysen bidrar til å hjelpe henne med å treffe riktig beslutning om en person. I tillegg mener hun at jobbanalysen sitter i ryggmargen og hun synes selv hun vet alt som skal gjøres fra A til Å. Dermed er det enklere og ta beslutninger. Dette kan være annerledes mot andre bransjer, hvor lederen ikke vet alle arbeidsoppgaver blant annet. Igjen kommer magefølelse inn i bildet, og den er noe hun ser på som et positivt fenomen som for henne har fungert veldig bra gjennom mange år.

“Du har de som har empati med andre mennesker og du har de som ikke har empati med andre mennesker. De som har empati med andre mennesker, de bruker magefølelsen. De som ikke har empati har den nok ikke, og vet ikke hva det dreier seg om, tror jeg”.

Informant 4, er ikke personen som tar selve beslutningen da dette er noe kunden gjør selv, men tar heller en vurdering ut fra hva kunden ønsker og lager en profil han sender til kunden hvor de bestemmer hvem de ønsker å snakke med. Hvis han er usikker, styrer han unna for å unngå feil med tanke på kunden og kandidaten.

Han håper rekrutterere er flinke til å bruke jobbanalysen ved en beslutning. Men at man samtidig ikke kan være sikker for å unngå feilansettelse, da man ikke vet om kandidatene og referansene snakker sant. Han ser derimot på viktigheten av å hele tiden loggføre hva de gjør, slik at de kan gå tilbake dersom noe er uklart.

Informant 5 trengte å ha tro på at personen kunne gjøre en god jobb og muligheten til dette. Med muligheter mente han at avstanden fra jobb til bosted kunne spille en stor rolle i personens vekst i bedriften. For eksempel hvordan personen kom seg fra A til B både om sommer og om vinteren. Informanten mente det var viktige faktorer for at ikke personen skal komme for sent eller at det blir for mye reisetid. Dette kunne føre til mistriivsel. For å finne den riktige kandidaten måtte både kompetanse og personlige egenskaper bli vektlagt.

“Jeg tror begge deler blir vektlagt. For du kommer ikke til intervju hvis du ikke har grunnkunnskapene. Men du kommer ikke lengre enn til intervju hvis du ikke har sosiale personligheter som kjemi og sånn.” - Informant 5.

7.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte de teoretiske antakelsene for å se om de stemmer i henhold til funnene.

7.1 Teoretisk antakelse 1: Altfor ofte ser vi at ansettelsesprosesser settes i gang uten at en har det klart for seg hva som trengs (Skorstad, 2014, 35).

Informantene var alle enige om at planleggingsfasen med jobbanalyse var svært viktig for en god ansettelse, men vi fikk inntrykk av at ikke alle hadde det like klart for seg hva som var en god jobbanalyse. I forhold til teorien om jobbanalysen, hadde de fleste et strukturert opplegg for hvordan de kom frem til en ansettelse, men ikke i form av slik teori vi var ute etter. Dette kan ha noe med at de har vært lenge i bransjen og husker det meste av hvordan de skal operere i en slik prosess, men allikevel stusset vi over at så få hadde kompetanse innenfor dette. Det kan være at man rett og slett føler at denne såkalte “perfekte” teorien for en

ansettelse ikke er så viktig. Som vi innledningsvis snakket om har det seg slik at organisasjoner hvert år gjør feilansettelser, og funn viser at de fleste av informantene mener de har en strukturert strategi for rekruttering av ansatte. Dette får oss til å tenke at bedriftene kanskje ikke har alt klart for seg, av hva som trengs. Det kan være at kartleggingen ikke stemmer med virkeligheten og selve jobben. En annen grunn kan være at informantene ikke har tatt utdanning, men er blitt ledere eller har ansvar for rekruttering uten utdanning på forhånd. Ut fra det som kom fram under intervjuet med informant 2, informant 4 og informant 5 var at de brukte jobbanalysen aktivt før en ansettelse, og så viktigheten av dette før man setter i gang prosessen. Mens informant 1 og 3 mente de “hadde det i seg” og visste hva de trengte, uten å foreta en strukturert jobbanalyse. Det Skorstad (2014) mener om at ansettelsesprosesser settes i gang uten at man vet hva som trengs, er etter våre funn todelt og det finnes ulike syn. Samtidig viser våre funn at det kan være både stilling- og bransjeavhengig angående spørsmålet om å vite hva man trenger. Som eksempel ut fra våre funn, mente informant 3 at hun foretar en grundigere jobbanalyse enn kun den hun har i “ryggmargen”, dersom det er en høyere stilling som skal besettes. Dette kan altså vise at det blir tatt større hensyn til jobbanalyse dersom det er høyere stillinger, i visse bransjer. Informant 5 brukte mye bemanningsbyrå i startfasen av en ansettelsesprosess. Dette fordi de har mye kunnskap rundt å finne de riktige personene. Allikevel sa informant 5 at de brukte god tid på forarbeidet som de sendte over til bemanningsbyrået. Funnene i forhold til vår teoretiske antakelse er dermed delte. Som en konklusjon på antakelsen vi si at dette er bransjeavhengig, og at enten bruker man jobbanalysen aktivt på forhånd eller så har man det i seg fra før, nettopp på grunn av en typisk bransje. I tillegg har vi en oppfatning ut fra våre funn at kunnskap om jobbanalyse er delt blant informantene. Dette kan ha mye å si for hvordan de bruker den og påvirkning på deres meninger og erfaringer med fenomenet.

7.2 Teoretisk antakelse 2: Forskning viser at arbeidsgiver må gå systematisk til verks for å finne ut hvilke personlige egenskaper og kompetanser bedriften ønsker til en stilling og at det er en forutsetning at det er gjort en grundig jobbanalyse (Elisabeth Østrem, 2010).

Ved å finne personlige egenskaper og kompetanser, unngår man den vanskelige situasjonen som kan oppstå hvis man står mellom to eller flere kandidater. Både informant 1 og informant 2 hadde systematiske tiltak for å finne riktig kandidat. Informant 3, 4 og 5 hadde også dette, men informant 3 hadde en mer muntlig måte å rekruttere på. Hun mente hun var såpass godt kjent med hva hun trengte at hun ikke var i tvil om hvilke egenskaper og kompetanser som

var nødvendig. De andre informantene lente seg litt mer på papirer og verktøy som var arbeidet med i forkant av intervjuet. Informant 1 var allikevel også svært nøye på at han hadde god erfaring og på samme måte som informant 3, hadde mye av rekrutteringen oppe i hodet. Informant 5 mente også at han alltid visste hva han så etter i en ansettelsesprosess, men alltid lente seg på ulike verktøy som gjorde prosessen mer nøyaktig. I følge forskning viser det at å rekruttere ved å stole mye på seg selv og sine erfaringer fra tidligere, er et feiltrinn. Ved å gå systematisk til verks vil magesfølelsen som vi snakket om tidligere, ikke ta overhånd. Informant 1 og 3 syntes å ha god selvtillit i det de drev med. Så mye at de stolte på seg selv i rekrutteringen. De hadde selvfølgelig begge en tanke om hva de var ute etter, men ingen spesifikk jobbanalyse som omfattet alle kategoriene vi spurte om på intervjuet. Ut fra våre funn vil vi også anta at det kan være lite kompetanse eller kunnskap om metode i jobbanalyse, da dette var et inntrykk vi fikk etter intervjuet. Som nevnt i punkt 5.1 kan dette også være et resultat av hvilken bransje de jobber i. Forskning viser også at det er viktig å bruke mer enn en metode (Skorstad, 2014), som vi mener kan være en viktig faktor for å få en klarere og mer riktig jobbanalyse. Dette er lite hjelpelig dersom kunnskapen om metode blant arbeidsgivere ikke er sånn som den "bør", ifølge teorien. Men på den annen side, så viser våre funn at informantene hadde sine egne metoder og løsninger som fungerte godt for dem. Igjen, så er resultatene opp mot vår teoretiske antakelse todelt, og konklusjonen må derfor bli at med tanke på å gå systematisk til verks for å finne personlige egenskaper og kompetanser en organisasjon trenger, kan være bransjeavhengig. Men at det er antydninger til at det er for lite kunnskap om dette blant våre informanter som kan ha innvirkning på resultatet.

7.3 Teoretisk antakelse 3: Studier har vist at jobbanalysen hjelper oss å treffe de rette beslutningene (Skorstad, 2014, 39).

Informantene fra organisasjonene vi har intervjuet, var enige om at jobbanalysen hjalp dem til å finne de rette menneskene og ta riktige beslutninger. Selv om informantene var enige, var det allikevel magesfølelsen som spilte inn noen steder. Som vi har diskutert tidligere, mener Elin Ørjasæther (2015) at magesfølelsen og god kjemi var en av de største kildene til feilansettelser. Informant 1 hadde alltid en liten magesfølelse, som han selv mente oftest stemte. Han mente han kunne ta beslutninger av og til basert på magesfølelse fordi han hadde god kjennskap til bransjen han var i. Dette kan være riktig, men det kan også være flaks. Han hadde også hatt noen feilansettelser, som kom fram under intervjuet. Vi fant likheter hos informant 3, som også stolte på magesfølelsen ved en beslutning. Hun mente også at erfaring

og omtrent ingen feilansettelser var bevis på dette. Espen Skorstad (2014) er en person som kan mye om jobbanalysen og har skrevet vår fagbok, rett person på rett plass. Han mener jobbanalysen er viktig for å treffe riktig beslutning. Skorstad er selvfølgelig ikke alene om dette, og mange forskere sier det samme; jobbanalysen er essensiell. Dette får oss til å fundere over hvorfor informant 1 stoler så inderlig på sin magesfølelse. Kan det være at man blir komfortabel i en bransje etter mange år, og stoler på seg selv? Vi tror det er en god blanding. Har du mange år bak deg så vet du nok hva som skal til i den bransjen du befinner deg i, uten at du trenger å foreta en systematisk jobbanalyse hver gang man skal ansette en ny person. Har man funnet noe som fungerer for seg selv, er det ikke merkelig at man fortsetter i samme løpet. Men samtidig mener vi at det er viktig å foreta en jobbanalyse og kunne se tilbake på den i en beslutningsprosess. Det kan være enkelt å glemme i en intervjurunde hva man faktisk skal ha, dersom man får en god kjemi og magesfølelsen er der. Informant 2 og informant 5 var opptatt av dette, å kunne se tilbake på jobbanalysen for å følge opp denne, og se at de gjør det de sa de skulle gjøre. Men samtidig at man ikke trenger å følge den slavisk i en beslutningsprosess, men ha den i bakhodet og ikke la seg lure av magesfølelsen. Informant 2 hadde sterke meninger om at man ikke skal følge magesfølelsen. Noe som kan være riktig. Det kan fungere for noen, mens andre ganger kan det gå feil. Informant 2 snakket også om at mennesker kan lett prate seg til en jobb, noe som er viktig å ta i betraktning. Informant 1 fortalte at når det var kvinner til intervju, var det viktig at en kvinne var med på beslutningen. Dette var for å sikre at de kvinnene som jobbet hos han, skulle like den nye kollegaen. Grunnen til dette var at han mente at dersom det oppstår konflikter med kvinner, kan det vare over en lang periode og kan gå ut over hele organisasjonen. Et interessant funn var også at innledningsvis i intervjuet, visste halvparten av informantene ikke hva jobbanalyse var. Men derimot når vi stilte spørsmål om jobbanalyse i en beslutningsprosess, så virket det som det var mer forståelse for det og at de faktisk bruker jobbanalysen i beslutningsprosessen. For informant 5 var selve beslutnings delen preget av følelsen av å ha tro på personen man ansetter, at personen har motivasjon til å gjøre en god jobb hos dem.

Ut fra dette, fikk vi inntrykket av at magesfølelsen spilte inn på slutten av beslutningen, selv om man brukte jobbanalyse hele veien. Her var også informantenes meninger svært delte og hadde forskjellige oppfatninger av hva som var riktig. Ut fra det teorien sier, at jobbanalyse hjelper oss å treffe de riktige beslutningene, vil vi anta at personene som ikke bruker

jobbanalysen i sine beslutninger mest sannsynlig vil treffe riktig person oftere om de hadde tatt i bruk jobbanalyse i beslutningsfasen.

7.4 Teoretisk antakelse 4: Studier viser at feilansettelser kan skyldes at ledere bruker for liten tid på rekrutteringen og at de er utålmodige (PAMA, 2011).

Vår antakelse kan være at dette kan være et resultat av stress. Om arbeidsgiver har dårlig tid til å finne den “perfekte” kandidaten, kan det bli et dårlig resultat. Stress, dårlig planlegging og forhastede beslutninger kan bli fellen. Kanskje arbeidsgiver ikke trodde det skulle bli så vanskelig å finne den rette. Det kan være at de ikke har tid til å foreta en ordentlig jobbanalyse på forhånd slik at de haster ut i ansettelsesprosessen uten å vite hva de har og hva de faktisk trenger. Under intervjuene stilte vi spørsmål om de har gjort en feilansettelse og hvorfor. Først og fremst ville vi vite om de hadde foretatt jobbanalysen og om dårlige rutiner rundt dette kunne være en faktor. Det viste seg at de faktisk hadde hatt dårlig tid og at det kan komme til et punkt hvor du ønsker å få det unnagjort. Dette var noe samtlige mente var en årsak til feilansettelser. Informant 2 forklarte at han hadde gjort denne feilen, som resulterte i dårlig stemning og slitsomme tider i etterkant. Hans råd var at dersom man havner i en slik situasjon, er det bedre å starte prosessen på nytt, enn at det skal bli prosesser ved å få vedkommende vekk fra stillingen igjen. Dette fordi det er rimelig krevende og vanskelig å i det hele tatt få til, selv om det betyr kostnader. Informant 1 hadde også hatt noen feilansettelser, men han mente dette skyldes at han var for snill og ga feil person jobben. Informant 4 snakket også om at han mange ganger hadde vært usikker i en beslutningsprosess, men da hadde han heller avsluttet prosessen isteden for å ansette noen i hastverk. Informant 5 hadde også den oppfatningen at han heller avsluttet prosessen istedenfor å ta en rask beslutning. Her var informantene ganske enige og de fleste var enige i at en forhastet beslutning som regel ga svært dårlig resultater i lengden. Det var altså mange av informantene som hadde gjort forhastede beslutninger, og hadde lært mye av dette i ettertid, slik at dette ikke hadde skjedd igjen.

Ut fra det vi har drøftet over, vil vi anta at ledere bruker for liten tid enkelte ganger på jobbanalysen og rekrutteringen, og at dette kan føre til feilansettelser. Det viser seg at man kan havne i situasjoner hvor man vil bli ferdig med prosessen raskt, eller at man er for snill. Dermed går jobbanalysen ut og man tar et valg som kan være feil. Det er viktig å påpeke at dette kan ha vært i situasjoner hvor informantene ikke var erfarne og at dette kan være en årsak til det.

7.5 Teoretisk antakelse 5: Studier sier at jobbanalysen er viktig for at kompetanseplanleggingen skal gjennomføres riktig (Lai, 2013, 84).

Funnene våre viser at det er delte meninger om dette. Informant 1 mente det var viktig i forhold til å vite hva markedet krever i fremtiden av kompetanse, da dette er særdeles viktig innenfor bransjen hans. Det viser at på grunn av langsiktig strategi er kompetanseplanlegging viktig, for å kunne vite hva de kommer til å trenge. Informant 3 brukte ikke jobbanalysen i den sammenheng, da hun vet hvilke kompetanser hun har og hva hun trenger videre i en nyansatt. Dermed var ikke det noe hun tok med i jobbanalysen, men prøvde å ha oversikt over dette kontinuerlig da hun jobber tett på sine ansatte.

Informant 4 var nøye på stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjon i jobbanalysen og mente det var viktig for prosessen med kompetanseplanlegging. Informant 5 var enig i at jobbanalysen var viktig for videre gjennomførelse av ansettelsen. Allikevel snakket han om at han var redd for å gjøre en for grundig jobbanalyse, da han kunne miste gode folk i en altfor innsnevret analyse. Dette synes vi hørt fornuftig ut og fikk oss til å tenke på at kanskje mange gode kandidater ville falle bort om man gjorde for mye ut av jobbanalysen. Informant 5 brukte jobbanalysen flittig i en prosess, men prøvde å stille kravene til personer litt mer åpne slik at han ikke skulle miste eventuelle gode kandidater. Dette var informant 2 enig i, at man kan gå tilbake å endre underveis og ikke låse seg helt til jobbanalysen i forhold til kompetanseplanleggingen.

Ut fra funnene er det delte meninger. Vi vil derfor anta at man lykkes med jobbanalysen i forhold til kompetanseplanlegging av flere grunner. Allikevel ser vi at det å bruke en jobbanalyse jevnt over minsker sjansen for feilansettelse. Vi tenker at feilansettelser kan ha noe å gjøre med feil kjemi, og at kjemi ikke går under jobbanalysen. Jobbanalysen legger mest vekt på kompetanse, ferdigheter og egenskaper.

7.6 Teoretisk antakelse 6: Forskning sier at det fokuseres for mye på kjemi og ikke på den planlagte jobbanalysen (Ørjasæther, 2015, 12)

Denne teoretiske antakelsen hadde vi på forhånd. Den kom opp under intervjuene som samtaleemne under nesten alle kategoriene vi hadde, samt mot flere av de teoretiske antakelse. Om fokuset på kjemi og ikke på den planlagte jobbanalysen kan det være mange svar på. Det første vi tenkte på i forhold til dette, er trivsel. Alle vil trives på jobb om det er

mulighet for det. Ingen vil velge en person de ikke går overens med. Man skal tross alt ansette en person som en skal samarbeide med, og man må derfor ha sine medarbeidere i bakhodet. Det å velge en vi liker, mener vi ligger dypt i oss mennesker. Men hvordan skal vi skille kompetanse og kjemi fra hverandre når begge deler er særdeles viktige faktorer? Vi må kanskje ha fastere og bedre visjoner for hva vi ser etter når vi går inn i et intervju. Det er lett å trække feil. Mange av informantene vi snakket med satte trivsel og miljø svært høyt på listen. Dette er interessant, da trivsel og miljø mest sannsynlig kommer fra en god magefølelse mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Går planleggingsfasen ut vinduet i det øyeblikket to mennesker får en god kjemi? Det kan også være ubevisst. Men da har kanskje ikke personen hatt det klart nok for seg hva som trengs fra starten av. Igjen blir dette med å gå tilbake til jobbanalysen under et intervju, og ikke glemme den, slik som også informant 2 var nøye på, en viktig faktor.

Under denne teoretiske antakelsen gikk vi ut fra teorien på metoder under en seleksjonsprosess med tanke på personlighetstester, assessmentsentre, intervjuer osv. som vi har beskrevet i kapittel 2.3. Informant 4 hadde god kunnskap om metoder i forhold til seleksjon. Han brukte for det meste intervju som metode. Men også assessmentsenter og ulike personlighetstester, var han godt kjent med. Videre mente han at intervjuet ga den beste pekepinnen på hva slags person de hadde å gjøre med var. Informant 1 brukte også mer enn to forskjellige metoder. Informant 3 fortalte oss at de bruker personlighetstester, og at søkere må få en viss score for å gå videre før det innkalles til intervju. Dette kan være et feilgrep, i den forstand at personer som faktisk kan være den de er ute etter i forhold til jobbanalysen, kan falle av ved at man kanskje svarer slik man tror de ønsker på en personlighetstest, eller motsatt. Psykolog og professor William Brochs-Hakedal, dekan ved NHH Executive, sier at han er skeptisk til tester fordi de har lav treffsikkerhet i forhold til hvem som kan utføre en god jobb. Når man gir fra seg et testresultat, så har du fått en merkelapp. Informant 2 var også skeptisk til elektroniske metoder, fordi man ikke får møtt vedkommende. Han mente det kan være avgjørende å få møtt personen, framfor å teste personens egenskaper elektronisk. Informant 3 var også opptatt av å ha et formelt og et uformelt intervju, for å se de i ulike sammenhenger samt at hun tester de i arbeidsoppgaver under det uformelle intervjuet. Noe som kan forutsi hvordan vedkommende kan gjøre jobben, enn å få et resultat fra en personlighetstest. Assessmentsentre var det ingen andre enn informant 4 som tok i bruk, på grunn av ressurser og kostnader. Men som en likhet mellom alle informantene brukte alle flere enn en metode. Kanskje en metode kan bli for snever og arbeidsgiver kan bli stående å

se på situasjonen fra en vinkel når han/hun burde se den fra andre vinkler også. Angående om informantene brukte jobbanalysen under seleksjonsprosessen, var alle enige i at de gjør det, men på ulike måter. Det kom også fram at noen av de har det i seg og husker det i hodet, mens andre går tilbake og passer på at de gjør det de sa de skulle gjøre eller finne.

Ut fra funnene viser det seg at 2 av 5 av informantene følger magefølelsen under en seleksjonsprosess, og ikke tar jobbanalysen i bruk i slike situasjoner. De andre 3 viser at forskningen om at det fokuseres for mye på kjemi fremfor jobbanalysen, er helt rett. Noe som videre kan føre til feilansettelser, istedenfor å gå tilbake til jobbanalysen underveis. Det er viktig å få fram her at de 2 av 5 informantene som går for magefølelsen, har god erfaring med dette og har kun hatt noen få feilansettelser. Samtidig viser det seg at de som heller stoler på jobbanalysen, har hatt svært lite feilansettelser.

8.0 Konklusjon

I forhold til vår problemstilling “Hvordan kan en god jobbanalyse bidra til å redusere risikoen for feilansettelser?”, har vi funnet ulike svar og vi har dermed ingen konkret konklusjon på problemstillingen. Vi har dermed funnet at jobbanalysen kan bidra positivt i mange sammenhenger i forhold til en ansettelse, men det er ingen direkte sammenheng mellom en jobbanalyse og en feilansettelse i denne undersøkelsen. Allikevel har vi funn som viser at en god jobbanalyse har hjulpet informantene til å finne riktig person. De som hadde erfart en feilansettelse, mente at dette ikke hadde en sammenheng med selve jobbanalysen. Vi mener at mangel på forståelse på begrepet jobbanalyse blant samtlige av informantene, kan ha hatt en påvirkning på resultatet. For at en god jobbanalyse skal kunne bidra til å redusere risikoen for feilansettelser, mener vi at det er et betraktelig behov for kompetanse og kunnskap om jobbanalyse.

I forhold til de teoretiske antakelsene vi presenterte innledningsvis, har vi følgende konklusjoner:

Teoretisk antakelse 1: Altfor ofte ser vi at ansettelsesprosesser settes i gang uten at en har det klart for seg hva som trengs. Funnene viser at dette stemmer meget godt, da funnene viser at mange av feilansettelsene informantene hadde gjort baserte seg på liten erfaring med nettopp dette ved de første ansettelsene flere av de hadde gjort, som hadde ført til feilansettelser.

Funnene viser at det i stor grad er viktig å vite hva en skal ha før man setter i gang en ansettelsesprosess.

Teoretisk antakelse 2: Forskning viser at arbeidsgiver må gå systematisk til verks for å finne ut hvilke personlige egenskaper og kompetanser bedriften ønsker til en stilling og at det er en forutsetning at det er gjort en grundig jobbanalyse, fant vi delte svar. Vi mener det stemmer at arbeidsgiver må finne ut hvilke personlige egenskaper og kompetanser en bedrift ønsker til en stilling. Men at det er uenigheter om viktigheten av en grundig jobbanalyse.

Teoretisk antakelse 3: Studier har vist at jobbanalysen hjelper oss til å treffe de rette beslutningene, er i følge våre funn både riktige og ikke riktige. Våre informanter hadde ulike fremgangsmåter, der noen brukte jobbanalysen og noen ikke. Men som samtidig hadde gjort riktige ansettelser, med og uten jobbanalyse i beslutningen. Vi kan derfor ikke trekke noen konkret konklusjon. Men vi mener at jobbanalysen gir en større sannsynlighet for å treffe riktig beslutning, ved at man under prosessen går tilbake til jobbanalysen og ikke glemmer hva man leter etter.

Teoretisk antakelse 4: Studier viser at feilansettelser kan skyldes at ledere bruker for liten tid på rekrutteringen og at de er utålmodige. Funnene viser at dette stemmer, da mange av informantene snakket om stress og dårlig tid under en ansettelsesprosess. Dette førte til at mange tok en rask beslutning, som i ettertid viste seg å være feil. Samt mangel på erfaring i en tidlig karriere blant noen av informantene.

Teoretisk antakelse 5: Studier sier at jobbanalysen er viktig for at kompetanseplanleggingen skal gjennomføres riktig. Konklusjonen er at funnene viser at dette er riktig, men at det er mangel på kunnskap rundt kompetanseplanlegging i forhold til jobbanalysen. Vi kan derfor ikke trekke noen konklusjon basert på våre funn. Allikevel mener vi at den er viktig for å lykkes med kompetanseplanleggingen.

Teoretisk antakelse 6: Forskning sier at det fokuseres for mye på kjemi, og ikke på den planlagte jobbanalysen. Funnene viser at dette stemmer godt, da samtlige fulgte magesfølelsen fremfor jobbanalysen. De som ikke fulgte magesfølelsen og kjemi, så heller på viktigheten av å følge jobbanalysen under hele prosessen. Disse var i følge våre funn også sterkt i mot magesfølelsen- mens de førstnevnte var for. Konklusjonen er altså at det fokuseres altfor mye på kjemi i en ansettelsesprosess, ifølge våre funn.

9.0 Videre forskning

Denne undersøkelsen kan være en forundersøkelse for videre forskning om selve jobbanalysen og effekter av den. Ved å forske videre på jobbanalysen og dens positive effekt på feilansettelser kan man forstå vår problemstillingen enda bedre. I en oppgave av dette formatet er det begrenset hvor mye datamateriale vi kan få med. Vi fikk ikke med oss mer enn en kvinne i denne forskningen, det gjør at utvalgene ikke er like. Ved å ta for seg flere menn enn damer mister vi kanskje annen informasjon vi hadde fått om vi hadde intervjuet flere kvinner. Vi føler at videre forskning innen dette temaet er svært nyttig i et voksende næringsliv med organisasjoner som absolutt trenger å lære mer om jobbanalysen. Denne studien kan kanskje bidra til å sette lys på viktigheten av å skaffe seg videre kompetanse innen dette feltet.

Gjennom å forske videre på jobbanalysen kan det skape voksende kunnskap i arbeidsmarkedet rundt dette. Kanskje vil det også bli enda mer fokus på hvordan man skal få ned antall feilansettelser og hva slags tiltak man kan gjøre. Vi avsluttet hvert intervju ved å stille følgende spørsmål:

“Hvordan tror du organisasjoner i Norge kan bli bedre på å redusere feilansettelser?”

“Se fremover i tid og vite hva man trenger i fremtiden. Det er det viktigste” - Informant 1.

“Profesjonalisere hele bransjen, ta HR og rekruttering enda mer på alvor, løfte HR inn i de største strategi dokumenter som finnes for bedriften, fordi jeg har hvertfall den overbevisning, at teknologi alltid er underlagt mennesker. Hvis du ser på hvordan man forsker og bruker midler på å utvikle teknologien, så er det gigantisk mye større enn det man bruker på å finne de rette menneskene som faktisk kan foreta den forskningen. Jeg vil si at de som er gode på å rekruttere, de vil også skaffe seg de rette og beste hodene, så det å ikke investere i begynnelsen er for meg en gåte” - Informant 2.

“Jeg tror mange bruker altfor lite tid på ansettelse, mens andre igjen bruker veldig mye tid på ansettelse, men er altfor teoretiske og faktisk ikke bruker den magesfølelsen som noen mener er helt feil” - Informant 3.

“Mye grundigere og bedre research og tydelighet i forhold til hva de ønsker seg av kompetanse. God research er viktig for å unngå feilansettelser, men det er ikke noe garanti

for ansettelse i dag. Vi er mennesker. Og det kan jo oppstå ting som i etterkant og som man ikke visste om og” - Informant 4.

“Analysere sitt eget behov, for å få et klarere syn på hva du trenger. Også kursing og utvide sin kompetanse er viktig for å lære mer om hvordan man kan redusere feilansettelser” - Informant 5 .

Å belyse begreper som jobbanalyse i næringslivet og dets definisjon, tror vi kan bidra til å skape en større interesse for dette. Som nevnt innledningsvis, finnes det heller ikke mange fagbøker om jobbanalyse, noe som ville vært essensielt å fått mer av i fremtiden for å belyse dette temaet videre og spre kunnskap om fenomenet for å redusere antall feilansettelser.

10.0 Refleksjoner

Vi har hatt begrenset tid til å skrive denne oppgaven, noe som har gjort at vi jobbet effektivt mot målene vi har satt oss. Dette var viktig for å få kvalitet og grundighet under hele prosessen fra start til slutt. Tiden vi hadde til bruk har også begrenset datainnsamlingen og antallet informanter vi har fått muligheten til å intervju. Informantene vi lette etter har ikke alle hatt tid til å ta intervju med oss, som har gjort at vi har måttet utvide vår horisont i forhold til bransjene vi har intervjuet i. Vi startet med en visjon om å se på rekrutteringsbransjen, men endte opp med å se på flere forskjellige bransjer. Vi kunne sendt forespørsel til enda flere potensielle personer, men tiden ble knapp på slutten, selv om rekruttering av informanter begynte tidlig i prosessen.

Våre valg angående kategorier og temaer vi valgte å studere innenfor jobbanalysen, kan ha påvirket undersøkelsen med tanke på at det er mange andre faktorer som kan være med på å besvare problemstillingen tydeligere. På grunn av begrensninger i vårt studie, måtte vi velge ut noe i henhold til tidsramme og ressurser.

Våre fortolkninger kan ha hatt påvirkning på resultatet. Det kan være andre hadde tolket funnene annerledes, da vi har hatt stor frihet til å velge tema og problemstilling i denne oppgaven. I tillegg til at vår forforståelse og kunnskap om både de ulike bransjene og temaene kan ha påvirket resultatet.

Valg av intervjuform kunne i tillegg ha gitt et annerledes resultat, dersom vi for eksempel hadde valg strukturert intervju, framfor semistrukturert. Da kunne det vært lettere å sammenlikne svarene opp mot hverandre. Samtidig ser vi at vi har fått informasjon gjennom vårt valg som vi mest sannsynlig ikke hadde fått ved et strukturert intervju.

Vi føler nå i ettertid at informantene ikke holdt tilbake informasjon med tanke på feilansettelser, selv om det er sannsynlig at ikke all informasjon kom fram. Vi sitter med en tanke om at det på generell basis bør utvikles mer kunnskap om jobbanalysen blant ledere og rekrutterere for å kunne redusere feilansettelser, slik at man ikke ansetter feil person eller siler vekk de rette menneskene på feil grunnlag.

11.0 Litteraturliste

Folkestad, Sigrid. Forskning.no. 18.3.2010. *Slakter personlighetstester*. Lesedato 08.02.2016.

<http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>

Høyskolen Kristiania. 2013. *Emnebeskrivelse bacheloroppgave*. Lesedato 10.05.2016.

http://kristiania.no/content/2015/12/BCR3101-Bacheloroppgave_15stp_V16.pdf

Iversen, Sven K. 18.02.2015. HR Norge. *Ta styringen: rekruttering krever kompetanse*.

Lesedato 07.04.16

<http://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/ta-styringen-rekruttering-krever-kompetanse>

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

ISBN: 978-82-02-48188-9

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2015. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.

ISBN: 978-82-7935-298-3

Kristiansen, Marte Iren. 03.12.2012. Dagens Næringsliv. *Jobbintervjuet avgjort på 4 minutter*. Lesedato 05.03.2016.

<http://www.dn.no/talent/2012/12/03/jobbintervjuet-avgjort-pa-4-minutter>

Lai, Linda. 2013. *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utgave. Oslo: Fagbokforlaget.

ISBN: 978-82-450-1447-1

Larsen, Holt Henrik. 2010. *Human Resource Management. Licence to work: Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?* 2.utgave. Holte: Forlaget Valmuen.

ISBN: 978-87-88741-20-9

Lian, Anne. 16.03.2016. HR Norge. *Hvordan redusere antall feilansettelser*. Lesedato: 18.03.2016.

<http://hrnorge.no/aktuelt/hvordan-reducere-antall-feilansettelser>

Lund, Thorleif, 1996. *Metoder i kausal samfunnsforskning: En kortfattet og enkel innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.

Mikkelsen, Aslaug og Thomas Laudal. 2014. *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. 1.utgave. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

ISBN: 978-82-02-45142-4

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR: Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målretter personal- og kompetanseledelse*. 3.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

ISBN: 978-82-15-00235-4

PAMA. 13.05.2011. *Feilansettelser*. Lesedato 01.04.16

https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama_13_feilansettelser_2011.pdf

Personopplysningsloven. 2000. Lov om behandling av personopplysninger. Justis- og beredskapsdepartementet. Lovdata:

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2000-04-14-31?q=personopplysningsloven>

Skorstad, Espen, Ova Schulze og Dag Øyvind E. Nilsen. 2014. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 6 opplag. Oslo: Gyldendal akademisk.

ISBN: 978-82-05-32620-0

Solem, Lars Kristian og Mads Kvernen Kleppe. 18.01.2015. Dagens Næringsliv. Jobb og ledelse. *En av ti er feilansettelser*. Lesedato 20. 01.2016

<http://www.dn.no/jobbledelse/2015/01/18/2101/Arbeidsliv/-en-av-ti-er-feilansettelser>

Store Norske Leksikon. Lesedato 11.05.2016.

<https://snl.no/verifisere>

Ørjasæther, Elin, Birgitte Stenberg Kravik og Trond Stang. 2015. *Arbeidsrett for ledere. Ansettelse- oppfølging- endring*. Bergen: Fagbokforlaget.

ISBN: 978-92-450-1924-7

Vedlegg 1: Informantoversikt

Informant 1.

IT. 05.04.16.

Informant 2.

Karriere og utdanning. 11.04.16

Informant 3.

Dagligvarebransjen. 14.04.16.

Informant 4.

Bemanning- og rekruttering. 11.04.16.

Informant 5.

Logistikk. 10.05.16.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Faktaspørsmål

1. Kan du fortelle oss litt om deg selv?
2. Kan du fortelle litt om hva organisasjonen du jobber for driver med?
3. Hva er din rolle i organisasjonen?
4. Hvilke jobber har du hatt hvor du har hatt ansvar for rekrutteringen?

Jobbanalyse

Introduksjons spørsmål

5. Hva tenker du når du hører begrepet jobbanalyse?
6. Hvilket forhold har du til jobbanalyse?
7. Hva vil du si en god jobbanalyse er? Og hvorfor?
8. Har dere et eget jobbanalyse skjema?
9. Legger dere stor vekt på jobbanalysen i en ansettelsesprosess? Hva legger dere eventuelt vekt på i jobbanalysen?

Overgangsspørsmål:

10. På hvilken måte er jobbanalysen viktig for at dere skal gjøre en god ansettelse?
11. Har dere noen fast prosess for hvordan dere bruker jobbanalysen som verktøy i en ansettelsesprosess?
12. Endrer dere jobbanalysen deres ettersom dere ansetter nye/annerledes personer/oppretter nye stillinger?

Nøkkelspørsmål

13. Kan du/dere fortelle om en situasjon hvor dere virkelig fikk bruk for jobbanalysen som verktøy og eventuelt uten kunne ha gjort en feilansettelse?
14. Kan du/dere komme på en situasjon hvor jobbanalysen ble brukt for dårlig/lite, slik at ansettelsen ikke ble slik dere tenkte/håpte?
15. Hvordan tror du andre opplever deres ansettelsesprosess og jobbanalyse?
16. Føler du/dere at jobbanalysen er et effektivt verktøy som gjør at dere kan unngå feilansettelser?
17. Hvordan ville du gjort det dersom en organisasjon ikke hadde brukt jobbanalyse som verktøy?

18. Mener du at en god jobbanalyse kan redusere risikoen for feilansettelser?
Hvorfor? Hvorfor ikke?

Metoder i jobbanalyse

Introduksjonsspørsmål

19. Har du erfaring med ulike metoder i jobbanalyse?
20. Hvilke metoder for jobbanalyse kjenner du/dere til?
21. Hvilke metoder bruker dere ved en jobbanalyse?
22. Hvilke tanker har du rundt det å ha et strukturert opplegg for å bruke metoder i jobbanalyse?

Overgangsspørsmål

23. Forskere mener man bør bruke mer enn en metode. Er du enig i dette, evt hvorfor eller hvorfor ikke?
24. Har du vært i en situasjon hvor metoden fungerte dårlig ved innsamling av informasjon om en stilling?
25. Det kan bli feilvurderinger når en stilling endres eller det opprettes en ny stilling. Oppdaterer du/dere jobbanalysen jevnlig? Hvorfor?

Nøkkelspørsmål

26. Hvilke tanker har du rundt at en leder foretar seg jobbanalysen uten å høre med andre personer?
27. Hvordan ville du løst det dersom du begynte å jobbe for en ny organisasjon, og du mener de metodene som blir brukt ikke er gode nok?
28. Hvorfor mener du det er viktig å kontinuerlig oppdatere jobbanalysen?
29. Dersom man bruker ansatte i nåværende stilling som metode for å innsamle informasjon om jobben, kan det skje at personen overdriver eller underdriver arbeidsoppgavene sine og de kan ha ulikt syn av hva som er viktig. Har du noen erfaring med dette?

Kompetanseplanlegging(herunder planlegging, analyse og strategi)

Introduksjonsspørsmål

30. Hvilke tanker har du om kompetanseplanlegging?
31. Kompetanseplanlegging er noe som er viktig for at resten av jobbanalysen skal gjennomføres riktig. Hva legger dere vekt på i forhold til kompetanseplanlegging?
32. Kompetanseanalyse er å avdekke på hvilke områder og hvordan bedriften bør satse på kompetanse. Hvordan går dere frem i en slik prosess?

Overgangsspørsmål

33. Hva tenker du om at kompetanseplanlegging er en viktig faktor for godt grunnlag av en ansettelsesprosess og ikke feilansette?
34. I en prosess av å analysere hva bedriften deres trenger i en ny ansatt, hva legger dere mest vekt på?
35. Hvordan vet dere hvilke kompetanse dere trenger?

Nøkkelspørsmål

36. Har dere et system med oversikt over hvilke kompetanse dere har i organisasjonen?
37. Dersom dere skal ansette en ny person i en ledig stilling. Sjekker dere hva dere har av kompetanse i organisasjonen fra før og hva som eventuelt er ønskelig i en ny stilling?
38. Bruker dere jobbanalysen i samsvar med kompetansebehovet i organisasjonen?
39. På hvordan måte analyserer du/dere eksisterende og fremtidig kompetanse?
40. Mener du det er viktig å ha definerte kompetansekrav?
41. Sosial kompetanse er noe som er vanskelig å lære nye ansatte, framfor å lære de annen nødvendig kunnskap. Er dette viktigere enn å følge eksakt det som er ønskelig med henhold til jobbanalysen?
42. Har du erfaring med en feilansettelse på bakgrunn av at vedkommende hadde feil kompetanse enn det du/dere trodde?

Kompetansestrategi

43. Introduksjonsspørsmål
44. Hvordan kjennskap har du til kompetansestrategi?
45. Hva legger dere størst vekt på når dere ser på en kompetansestrategi. Hva er viktig for dere?

Overgangsspørsmål

46. Hva slags praktiske tiltak i hverdagen har dere tatt for å lykkes med god kompetansestrategi?
47. Flere bedrifter starter å se viktigheten av kompetansestrategi da de ser viktigheten av å vite hva de trenger av kompetanse i fremtiden. Hva syns du kjennetegner en god kompetansestrategi?

Nøkkelspørsmål

48. Hvordan ville du gått fram dersom det ikke fantes en kompetansestrategi i en organisasjon du begynte og jobbe for?
49. Hva mener du om at en god kompetansestrategi er nøkkelen for å lykkes?

Seleksjonsprosessen

Introduksjonsspørsmål

50. Hvilke tanker får du når du hører begrepet seleksjon?
51. Hva er det viktigste for dere som organisasjon i en ansettelsesprosess?
Hva legger dere vekt på?
52. Hvordan utarbeider dere en annonse ved utlysning av stilling?
Bruker dere jobbanalysen?
53. Hvordan bruker dere i tillegg til jobbanalysen- stillingsbeskrivelsen, kravanalysen og kravspesifikasjonen ved en seleksjonsprosess?

Overgangsspørsmål

54. Hvordan behandler dere søknader på en stilling?
55. Hvilke metoder bruker du/dere i en seleksjonsprosess?
56. Forbereder dere spesielle spørsmål for hver enkelt av søkerne?
57. Hvordan syn har du på å bruke nettbaserte metoder?
58. Hvilke erfaringer har du med bruk av psykologiske tester? (kognitive tester og personlighetstester)
59. Hva tenker du om å bruke assessment sentre?

Nøkkelspørsmål

60. Hvilke rutiner har dere ved å sjekke ut eksisterende medarbeidere dersom det blir en ledig eller ny stilling?

61. Det er forsket på at mangel på jobbanalyse kan føre til at fokuset på kompetanse kan bli glemt under et intervju, dersom intervjuer og søker for eksempel finner en god tone og snakker om helt andre ting. Dette kan føre til at intervjuer kan velge feil person på bakgrunn av god kjemi. Har du noen erfaringer med dette eller vært i en slik situasjon selv?
62. Mener du det er viktig å holde seg til å finne en kandidat etter det kompetansebehovet som trengs, eller er andre ting viktigere? Evt. hva?
63. Det er hevdet at det syndes mot planlegging og forberedelser av intervju- har dere noe standardisert opplegg for intervjuer?

Beslutning av kandidat

Introduksjonsspørsmål

64. Hva er viktig for deg når du skal ta en beslutning av en kandidat?
65. Hvordan går dere frem når dere har tatt en beslutning om en kandidat?
66. Overgangsspørsmål
67. Har du vært i en situasjon hvor du var usikker mellom noen kandidater på grunn av at de ikke samsvarte med den jobbanalysen som var gjort på forhånd?
68. Har du erfaring med å ansatt en person uten at det har vært foretatt jobbanalyse på forhånd?

Nøkkelspørsmål

69. Mener du at jobbanalysen kan hjelpe deg/dere til å treffe riktig beslutning av en kandidat? Hvorfor?
70. Tror du rekrutterere er flinke til å bruke jobbanalysen ved en beslutning om å ansette en ny person, framfor å la andre faktorer som kjemi komme først?
71. Hvorfor mener du du/mener ikke at jobbanalysen er viktig ved beslutning av en kandidat?
72. Hva tenker du om at ved å ha en dårlig jobbanalyse kan føre til feil beslutning av kandidater?
73. Det er hevdet at det er viktig å vurdere om en person virkelig vil ved en beslutning av hvem man skal ansette, og ikke kun fokusere på det personen kan. Hvordan ville du vurdert dette?

Avslutning:

74. Hvordan tror du organisasjoner i Norge kan bli bedre på å redusere feilansettelser?