

983702

983845

984193



BCR3100

Bacheloroppgave

”Litt surdeig syrner hele deigen”

Hvilke konsekvenser kan feilansettelser ha for en organisasjon?



Vår 2015

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

Forord

Denne oppgaven er en milepæl i våre liv som studenter. Ikke bare har den hjulpet oss til å forstå det faglige, den har også gitt oss svært god innsikt i arbeidslivets praksis. Oppgaven er derfor en naturlig overgang fra våre tre år på Markedshøyskolen, til å ta fatt på arbeidslivets utfordringer.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår fantastiske veileder, Helene Tronstad-Moe, for all hjelp og støtte under prosessen med å skrive bacheloroppgaven. Vi vil også takke alle våre informanter for at de tok seg tid og viste stor interesse for vår oppgave. Det er slik åpenhet som gjør at studenter får et godt innblikk i hvordan arbeidslivet faktisk fungerer, noe som kan gjøre overgangen enklere for oss som studenter. Videre vil vi rette en stor takk til alle forelesere, ansatte og andre studenter ved Markedshøyskolen, som har gjort vår tid her til tre innholds- og lærerike år. Vi tror virkelig at engasjementet våre forelesere har vist er ekstraordinært.

Til slutt vil vi gjerne takke hverandre for utrolig god innsats, godt samarbeid og mange gode samtaler og stunder sammen. Vi har utfylt hverandre godt både faglig og sosialt, noe som virkelig har holdt motivasjonen oppe gjennom hele prosessen.

God lesing!

Oslo, 22.05.2015

Sammendrag

Denne oppgaven har tatt for seg konsekvensene av feilansettelser i organisasjoner på det norske arbeidsmarkedet. Hensikten har vært å belyse de faktiske forhold feilansettelser kan medføre i en organisasjon. Ansettelser er, og vil alltid være, aktuelt, samtidig som det er et komplekst område. Prosessen med ansettelser er i stadig forandring, der verktøy, tester og nye fremgangsmåter stadig utvikles. Basert på både egne og andres erfaringer har vi opplevd svært mange negative konsekvenser ved ansettelser og ansettelsesprosesser. Vi ønsket derfor å avdekke hvilke faktorer som faktisk ligger til grunn for disse dårlige erfaringene. Resultatet ble å forske på begrepet feilansettelser, og hvilke konsekvenser en feilansettelse kan føre med seg inn i en organisasjon.

På bakgrunn av dette ønsket vi å intervjuere personer med bred erfaring fra rekruttering og bemanning. Våre intervjuobjekter har erfaring som alt fra administrerende direktører og profesjonelle rekrutterere til personalansvarlige. I vår oppgave er personene anonymisert med fiktive navn og stillinger, mens deres bedrifter er reelle.

Analysen presenterer fem temaer som er valgt for å best mulig kunne belyse og besvare vår problemstilling. Våre funn viser en klar sammenheng mellom det psykososiale arbeidsmiljøet og feilansettelser, samt feilansettelser og økonomisk belastning for organisasjonen. De mest sentrale funnene går på brudd på forventninger mellom den ansatte og organisasjonen, samt forskjellige kulturer, verdier, normer og holdninger. Disse faktorene er alle negativt korrelert med stress, sykefravær og turnover, og videre feilansettelser. Våre funn viser også at de økonomiske konsekvensene er større enn først antatt og tidligere beskrevet i teorien, og da spesielt de indirekte kostnadene som er vanskelige å fange opp.

Det bør understrekes at denne oppgaven ikke er noen fasit på hvilke konsekvenser feilansettelser kan ha for organisasjoner, men at den kan fungere som et utgangspunkt, og gir nytt fokus for videre forskning på et tabubelagt område.

Innholdsfortegnelse

1.0	Introduksjon	6
1.1	Aktualitet.....	6
1.2	Formål	7
1.3	Problemstilling	8
1.3.1	Forskningsspørsmål	8
1.4	Avgrensning	8
1.5	Oppgavens struktur	8
2.0	Teori.....	9
2.1	Hva er en ansettelse?.....	9
2.2	Feilansettelser	10
2.2.1	Hva er en feilansettelse?	10
2.2.2	Hvorfor og hvordan oppstår en feilansettelse?	11
2.3	Rammeverk/begrepsavklaringer	12
2.3.1	Kontraproduktiv atferd - Counterproductive work behaviour	13
2.3.2	Konflikter	13
2.3.3	Direkte og indirekte sammenhenger	14
2.3.4	Kostnader	19
3.0	Metode	21
3.1	Forskningsdesign	21
3.2	Valg av metode	22
3.3	Reliabilitet og validitet.....	23
3.4	Utvalgsstrategi	24
3.4.1	Utvalgsstørrelse.....	24
3.4.2	Utvelgelsesprosessen	25
3.5	Datainnsamling	26
3.5.1	Det semistrukturerte intervjuet	26
3.5.2	Gjennomføring av datainnsamlingen	26
4.0	Analyse og tolkning av funn	27

4.1 Funn	29
4.1.1 Feilansettelse.....	29
4.1.2 Direkte og indirekte konsekvenser.....	31
4.1.3 Kontraproduktiv atferd.....	33
4.1.4 Kostnader	34
4.1.5 Konflikter	35
4.2 Matrise	36
5.0 Diskusjon	37
5.1 Feilansettelser	37
5.2 Direkte og indirekte konsekvenser av feilansettelser.....	39
5.3 Kontraproduktiv atferd.....	41
5.4 Kostnader	42
5.5 Konflikter	43
6.0 Avslutning.....	44
6.1 Konklusjon.....	44
6.2 Kritikk.....	45
6.3 Videre forskning	46
7.0 Litteraturliste.....	47

Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Informantliste
3. Oversiktsmodell

1.0 Introduksjon

Målsetningen med en ansettelse er å tiltrekke, finne og ansette best mulig kvalifisert person til en bestemt stilling til en lavest mulig kostnad. Utvelgelsen av riktig kandidat handler om å minimere risiko og maksimere sikkerhet. En ansettelse er ikke en enkelt aktivitet, men en prosess der hvert trinn må gjennomføres skikkelig for å øke sannsynligheten til å ansette best mulig kandidat. Nyansettelser innebærer ofte betydelige investeringer som utarbeidelse av stilling og stillingsannonse, jobbanalyse, vurdering og opplæring frem til den ansatte arbeider optimalt og er fullt kjent med sine arbeidsoppgaver. Det er stor forskjell i produktivitet på middels- og høyt presterende arbeidstakere, og potensiell gevinst ved å ansette riktig kandidat er stor.

En feilansettelse kan ofte medføre nedsatt produktivitet. Underprestasjon hos en medarbeider påvirker arbeidsmengden for de andre, skaper uro og belastning i det psykososiale arbeidsmiljøet. Det kan i verste fall medføre oppsigelse, og ny rekrutteringsprosess. Oppsigelsen koster penger og frustrasjon, og er problematisk for kandidaten, kollegaer og bedriften. Feilansettelser i en bedrift blir ofte dysset ned, og er for mange tabu å ta opp. Flere ledere vegrer seg i dag for å ta den viktige samtalen med ansatte som utgjør et problem i en bedrift. Det er også svært få som *faktisk* vil innrømme at de har gjort en feilansettelse, eller selv er blitt feilansatt.

Det finnes i dag svært lite forskning på området, og hva det kan føre med seg. Store kostnader blir i dag brukt på feilansatte og vårt mål med oppgaven er å belyse hvilke konsekvenser en feilansettelse faktisk kan føre med seg inn i en organisasjon.

1.1 Aktualitet

Per Bergerud, tidligere administrerende direktør i Proffice, anslår at feilansettelser koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner i direkte kostnader i året (Dagens Næringsliv). Dette tallet står som en sterk kontrast til det økte fokuset rekruttering og ansettelser har hatt det siste tiåret. Avisartikler, forskningsartikler og bøker om riktige ansettelsesteknikker tar større plass i nyhetsbildet. Ledere får fallskjermer i millionklassen etter å ha feilet i jobber, ansatte går til arbeidsrettssaker og mottar pakker for å kunne sies opp. Samtidig har konsulenter og bemanningsselskaper hatt stor vekst i denne perioden.

Tidligere har personalledelse vært ledende i norske bedrifter, hvor det først og fremst er det formelle rundt hver enkelt ansatt som står i fokus. Med dette menes enkeltstående oppgaver som ikke blir sett i et større bilde. Tiden har derimot endret fokuset inn mot Human Resource Management (HR/HRM) - en helhetlig strategi for ansatte der de rette folk skal ansettes, utvikles og motiveres slik at bedriftens drift optimaliseres. Ansatte som kun jobber med tiltak for lavt sykefravær, lavere turnover, kompetanse- og karriereutvikling er noen av grenene som har vokst fram i norsk næringsliv.

Feltet er i dag først og fremst erfaringsbasert, da det blant annet kun finnes én bachelorutdanning i Norge rettet direkte mot HR. Det er ikke et stort utvalg av norsk litteratur på området, og man må derfor finne internasjonal forskning. Vi ønsket å forske på et område med høy aktualitet og lite forskning. Temaet har i den siste tiden fått økt eksponering for utspill angående kostnader og konsekvenser av feilansettelser i næringsrettede medier. Det finnes mange erfarings- og forskningsbaserte kilder på hvordan man skal ansette riktig person, men svært lite på hva som skjer dersom man ikke gjør det. Da vi satt kostnadsanslaget på feilansettelser opp mot tomrommet forskningen ga, fant vi en problemstilling som både var aktuell, lite utforsket, og som vil gi oss et personlig utbytte og kan være interessant for andre som jobber innenfor samme felt.

1.2 Formål

Vårt formål med denne oppgaven er å avdekke hvilke konsekvenser en feilansettelse kan føre med seg inn i en organisasjon. Dagens forskning på området er begrenset, og vi ønsker derfor å gå dypere ned i temaet feilansettelser og finne ut om det kan være flere og større konsekvenser enn det som tidligere er avdekket. Vi ønsker også å øke kunnskapen rundt feilansettelser for personer med ansettelsesansvar i bedrifter. Feilansettelser er et økende problem i organisasjoner, og et tabubelagt område. Det er svært viktig å være bevisst på både hvordan man oppdager en feilansettelse, samt hvilke konsekvenser det kan føre med seg hvis man ikke tar tak i det tidlig nok. Det er mye fokus på det positive ved ansettelse og hvordan man skal ansette riktig. Vi ønsker derimot å lære mer om temaets negative side og har som mål å utvide eksisterende teorier for å utlede ny kunnskap.

1.3 Problemstilling

På bakgrunn av oppgavens aktualitet og formål, har vi utviklet en problemstilling. Den er som følger:

Hvilke konsekvenser kan feilansettelser ha for en organisasjon?

1.3.1 Forskningsspørsmål

For å kunne svare på oppgavens problemstilling har vi utviklet to forskningsspørsmål. De er som følger:

1. Kan en feilansettelse påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet?
2. Kan konsekvensene av en feilansettelse oppleves som økonomisk belastende?

1.4 Avgrensning

Som nevnt under punkt 1.1 Aktualitet, har det vært svært lite forskning på konsekvensene av feilansettelser. Vi ønsker å videreutvikle både eksisterende teori og utvikle nye teorier, og har derfor avgrenset vår målgruppe/vårt utvalg til en gruppe som kan gi oss nødvendig informasjon for å svare på vår problemstilling. Avgrensningen i oppgaven går hovedsakelig på de som ansetter, og ikke de som selv har blitt ansatt. De som ansetter har ofte stor innsikt i ansettelses- og avgangsprosesser, og det var disse vi ønsket å komme i kontakt med.

Oppgaven er også geografisk begrenset, da vi kun tar for oss det norske arbeidsmarkedet, og baserer oss på organisasjoner i Oslo-området. Dette på bakgrunn av begrensede ressurser både i form av tid og økonomi.

1.5 Oppgavens struktur

Vår oppgave er delt opp i seks kapitler:



Figur 1: Oppgavens struktur

De tre første kapitlene inneholder introduksjon til oppgaven, teori, samt en metodedel. Her presenteres blant annet teoretisk rammeverk, kjernet teori og metodisk tilnærming til problemstillingen. Med referanse til disse kapitlene kommer analysekapittelet. Her presenteres våre funn gjennom valgte kvalitative metode, blant annet i en selvutviklet matrise. I kapittel 5.0 Diskusjon, vil vi presentere, diskutere og reflektere over våre funn. Det siste kapittelet i oppgaven vil omhandle en konklusjon av de mest sentrale punktene i vår oppgave. Det vil også være et eget avsnitt med kritikk til egen oppgave, samt et avsnitt med forklaring av eventuelle gap og avvik vi har funnet, som kan gi forslag til videre forskning.

2.0 Teori

Da det finnes lite aktuell teori rundt temaet feilansettelser, vil en del av teorien som presenteres omhandle ansettelse på generell basis, og hvordan en kan øke sannsynligheten for å ansette rett person. All teorien som presenteres i denne delen er valgt på bakgrunn av oppgavens problemstilling. Teorien vil være et hjelpemiddel for videre forståelse av analyse, resultater og drøfting. Det er verdt å merke seg at i tråd med forskningsdesignet er noe av teorien innhentet som et resultat av forskningen, mens annen teori er nært forbundet med forskningsområdet. De to første kapitlene omhandler ansettelse og feilansettelser. Deretter presenteres sentrale begreper, anvendt igjennom store deler av oppgaven.

2.1 Hva er en ansettelse?

En ansettelse innebærer å fylle ledige stillinger i organisasjonen (Nordhaug 2002, 96). En av de største utfordringene en organisasjon står overfor er riktig rekruttering. Å ansette en ny person kan ha en rekke konsekvenser bundet med seg. Det er for det første ofte snakk om en stor

investering hvis man for eksempel ser på samlede lønnsutbetalinger over lengre tid. For det andre skal de som ansettes bidra til produktiviteten i organisasjonen og kvaliteten på arbeidet som utføres. Nyansatte har også innvirkning på sider ved bedriftskulturen, blant annet på hvilke verdier og normer som er rådende, samt identifikasjonen med organisasjonen. Det sosiale miljøet vil også påvirkes av nyansettelser (Nordhaug 2002, 20-21).

2.2 Feilansettelser

For å kunne forstå både problemstilling, samt konsekvensene av en feilansettelse, vil vi først definere hva begrepet feilansettelse innebærer og hvordan det blir oppfattet hos norske bedrifter.

2.2.1 Hva er en feilansettelse?

Begrepet «feilansettelse» brukes i avisartikler, journaler og i arbeidshverdagen. Det finnes derimot ingen klar definisjon på hva en feilansettelse er, eller når en feilansettelse har oppstått. Feilrekruttering brukes også som betydning for samme fenomen, vi velger dog å bruke begrepet feilansettelse videre i oppgaven. Proffice Arbeids og Markedsanalyse (PAMA) har undersøkt hva ledere i Norge definerer som en feilansettelse gjennom en undersøkelse der 1026 norske bedrifter og 525 yrkesaktive nordmenn deltok. På bakgrunn av svarene oppfattes en feilansettelse slik:

77 prosent av lederne i Norge mener en 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 (PAMA 2011, 4).

På bakgrunn av dette har vi utformet en egenutviklet definisjon av begrepet feilansettelse. Vi velger å definere en feilansatt som: ”*En ansatt som underpresterer i sine arbeidsoppgaver eller på annet vis skaper negative konsekvenser i sitt arbeidsmiljø*”.

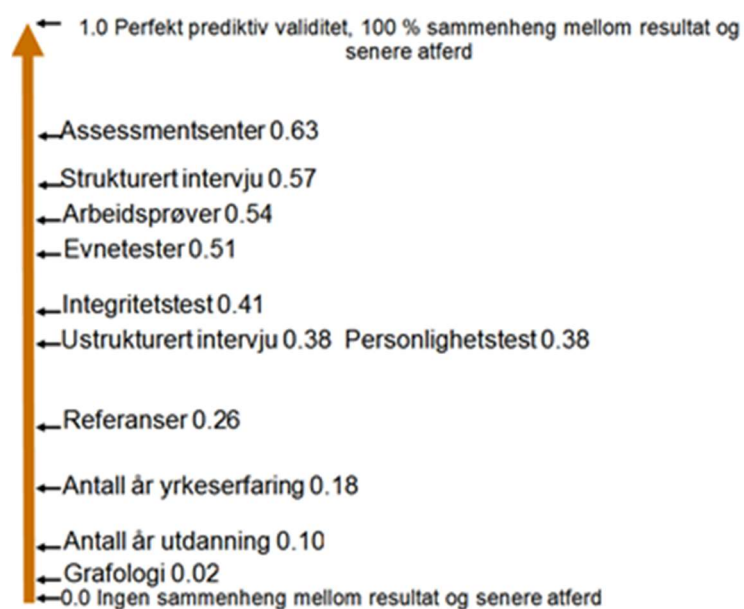
2.2.2 Hvorfor og hvordan oppstår en feilansettelse?

Evnen til å forutsi jobbprestasjoner blir betegnet som predikativ validitet. Predikativ validitet forklarer sammenhengen mellom resultater og senere atferd. Man kan ikke predikere seg til at den man rekrutterer er 1.0, altså at det er 100 % sammenheng mellom testresultat og senere atferd, i predikativ validitet (Schmidt og Hunter 1998, 262). Partner i rekrutteringsselskapet Assessit AS, Ole Iversen, uttaler til Abelia:

Det er en godt dokumentert sammenheng mellom bruk av gode metoder for rekruttering og økonomisk gevinst i virksomheten. Gode metoder kan ikke garantere at vi treffer den beste personen hver gang, men ved å bruke gode metoder hele tiden, treffer vi oftere riktig og gjør færre feil (Abelia).

Det betyr at man aldri kan vite helt sikkert at den man ansetter blir en suksess, men metodevalg, forarbeid, jobbanalyse og utførelse under ansettelsesprosessen er gode verktøy for å skape høyest mulig predikativ validitet.

Schmidt og Hunters (1998) forskning viser metodevalg for predikativ validitet slik:



(Figur 2, Schmidt og Hunter 1998. Gjengitt i egen figur)

Det vil med andre ord, uavhengig av kvalitet på ansettelsesprosess og oppfølging, alltid være en sannsynlighet for at en feilansettelse oppstår. Det er vanskelig å forutsi om en person lever opp til forventninger satt til både rolle og resultater. Det finnes gode verktøy som kan hjelpe oss langt på veien, men en person kan fremstå svært forskjellig i ansettelsesprosessen, og når de først er ansatt. På denne måten oppstår det fort feilansettelser fra tid til annen, og det er kritisk å ta tak i det så tidlig som mulig, aller helst prøve å avdekke det i prøvetiden. I dag har man en prøvetid på 6 måneder. Arbeidsmiljøloven krever fortsatt formkrav og saklig grunn til oppsigelse, men vernet rundt den ansatte er noe lettere i denne perioden. Fire av ti ledere har sagt opp en ansatt i prøvetiden, mens syv av ti ledere mener arbeidsmiljøloven er for streng og gjør det vanskelig å si opp ansatte som ikke fungerer sosialt eller faglig på arbeidsplassen (PAMA 2011, 3). Denne undersøkelsen ble gjennomført i 2011 og 1. juli 2015 trer nye endringer i Arbeidsmiljølovene i kraft som gjør midlertidige ansettelser lettere. Dette kan fungere som et supplement for prøvetiden, som kan hjelpe med å avdekke feilansettelser.

Ledere er generelt dårlige til å ta tak i feilansettelser, og dette er en annen grunn til at feilansettelser oppstår og at det fortsetter å oppstå. PAMA-undersøkelsen viser nemlig at 45% av lederne mener det er tabu å innrømme en feilansettelse. Samtidig sier 2 av 3 at de har gjort en feilansettelse (PAMA 2011, 3-4).

Feil person i feil jobb og omvendt er ikke bare kostbart økonomiske sett, men vil også påvirke menneskene som jobber med og rundt den feilansatte. En feilansettelse vil med andre ord også påvirke blant annet det psykososiale miljøet på arbeidsplassen. Dette og andre sentrale begreper beskrives videre nedenfor, knyttet opp til påvirkningen en feilansettelse kan ha.

2.3 Rammeverk/begrepsavklaringer

I vår oppgave har vi, i tillegg til definisjonen av begrepet feilansettelse, lagt vekt på flere faktorer vi mener det har vært viktig å avdekke. I denne delen av oppgaven vil vi derfor belyse disse sentrale begrepene. Begrepene kommer særlig frem under innsamlingen av data, samt under analysen, og er der våre hovedtemaer. Vi vil derfor gjøre rede for disse i lys av sentral teori, og hva vi selv har lagt i disse begrepene.

2.3.1 Kontraproduktiv atferd - Counterproductive work behaviour

Vi velger å introdusere temaet kontraproduktiv atferd, da temaet direkte berører faktorer som må ligge til grunn for å kunne forstå psykososialt arbeidsmiljø i sin helhet. Dette avviker delvis fra vårt forskningsdesign, men vi føler at det er nødvendig for å styrke forståelsen av oppgaven.

Motarbeidende oppførsel, eller kontraproduktiv atferd, defineres av Mann, Budworth og Ismaila (2001, 143) som oppførsel som er skadelig for organisasjonens mål. Forskning av Sacket og De Vore (2001) gjengitt i Mann, Budworth og Ismaila (2001,143) har avdekket 87 typer motarbeidende oppførsel, som kan deles inn i 11 ulike faktorer: tyveri, mobbing, ødeleggelse av eiendom, misbruk av informasjon, misbruk av tid og ressurser, utrygg oppførsel, dårlig oppmøte, dårlige arbeidsprestasjoner, alkoholbruk, bruk av ulovlige stoffer og upassende fysiske interaksjoner. Kontraproduktiv atferd er altså bevisste eller ubevisste handlinger utført av ansatte som går mot organisasjonens mål og/eller verdier, og som er skadelig for både andre ansatte og organisasjonen som helhet. I følge Hollinger And Clark (1983) gjengitt i Rafilson (1988, 199) kan omtrent 40 % av alle ansatte fremvise en eller annen form for de nevnte motarbeidende faktorene.

I Norge kan vi se noen konsekvenser av motarbeidende oppførsel gjennom en undersøkelse utført av Statens arbeidsmiljøinstitutt som viser at enkelte arbeidstakere som utsettes for mobbing, «frivillig» forlater arbeidsplassen. I andre tilfeller førte det til sykefravær og til og med uføretrygd. I 2009 rapporterte 2,2 prosent at de hadde blitt mobbet av kolleger en gang i måneden eller mer. 1,5 prosent uttalte at de ble mobbet av en leder hver måned (Statens arbeidsmiljøinstitutt).

2.3.2 Konflikter

En arbeidsplass har en stor innebygget risiko for konflikt da mennesker med ulike behov, forventninger, verdier og interesser møtes. Mellommenneskelige konflikter er derfor en naturlig del av all samhandling mellom mennesker på arbeidsplassen (Einarsen og Pedersen 2007, 21). Det finnes mange forskjellige typer konflikter i norsk arbeidsliv. Vi avgrenser det til

mellommenneskelige konflikter som oppstår mellom kolleger (Einarsen og Pedersen 2007, 22). Man må også skille mellom begrepene uenighet og konflikt, da konflikt er sett på som det negative av disse to, og det er denne negative siden vi vil fokusere på. Vi velger å avgrense begrepet til å gjelde alvorlige motsetninger der det oppstår sterke, negative følelser mellom partene (Einarsen og Pedersen 2007, 41). De vanligste mellommenneskelige forholdene som skaper konflikter er sviktende kommunikasjon, individuelle forskjeller, urettferdighet, makt og fordommer, samt personforklaringer (Einarsen og Pedersen 2007, 65-71). Konflikter som ikke håndteres på en god måte, kan i verste fall forsure miljøet i en hel avdeling, øke mulighetene for fremtidige konflikter og ødelegge et godt mellommenneskelig klima (Einarsen og Pedersen 2007, 86)

2.3.3 Direkte og indirekte sammenhenger

Med begrepet direkte sammenhenger mener vi faktorer som påvirker organisasjonen direkte, og som ofte er utført med hensikt. Herunder kommer kontraproduktiv atferd, som beskrevet i punkt 2.2.1, og mobbing/trakassering. Mobbing kan dog også komme som et resultat av psykososiale faktorer på arbeidsplassen, som stress og utbrenthet der belastningen kan skape et behov for utløp (Brochs-Haukedal 2012, 416). Mobbing kan derfor også være det vi kaller en indirekte sammenheng, og kan i tilfeller føre til sykefravær og at folk slutter i jobben. Under begrepet indirekte sammenhenger legger vi alt som generelt handler om det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljø defineres som forholdene for arbeidstakere på en arbeidsplass, og særlig de fysiske, vernetekniske, yrkeshygieniske og velferdsmessige forhold (Store norske leksikon). Et arbeidsmiljø kan dermed deles inn i to deler, det fysiske og det psykososiale. Denne oppgaven vil ta for seg og fokusere på sistnevnte, da vi best mulig vil kunne svare på våre forskningsspørsmål.

Psykososialt arbeidsmiljø defineres som summen av de organisatoriske, sosiale og mellommenneskelige faktorene som påvirker arbeidstakerens arbeidsevne, helse og velferd (Arbeidslivet). I følge Koren og Lindøe (2008) er man hverandres arbeidsmiljø. Dette begrunnes med at det psykososiale arbeidsmiljøet omfatter forholdene kolleger i mellom, oppover og nedover, og forholdet mellom sideordnede. Tonen mellom alle menneskelige relasjoner og roller knyttet til arbeidet man har og utfører, danner på denne måten det psykososiale arbeidsmiljøet i

en organisasjon (Koren og Lindøe 2008, 80). Et velfungerende psykososialt arbeidsmiljø fører til positive relasjoner til kunder, klienter og andre interessenter og fører til motivasjon, engasjement og trivsel på arbeidsplassen. Motsatt vil negative relasjoner skape stress, ulyst, mistriivsel og gnisninger på arbeidsplassen (Koren og Lindøe 2008, 82).

Foss (2012) angir at psykososiale forhold forstås som de psykiske og sosiale faktorer som har betydning for helse, motivasjon og trivsel i jobben. Videre sier han at faktorer som omorganisering/nedbemanning, nærværsfaktorer, bedriftens håndtering av fysiske arbeidsmiljøfaktorer, skift og arbeidstidsordninger, ivaretagelse av ansatte ved sykdom og private omsorgsoppgaver, samt medias og omgivelsens framstilling av hvordan vi har det, inngår i det psykososiale arbeidsmiljøet. Kartlegging av disse psykososiale faktorene kan bidra til å avdekke risikofaktorer for utvikling av helseproblemer og dermed bidra til å endre disse for å fremme trivsel, motivasjon, funksjonsevne og å styrke helse for å redusere sykefraværet eller bedre stabiliteten i arbeidsstyrken (Foss 2012, 104-105).

Psykososiale faktorer kan både være oppbyggende og nedbrytende. Negativt stress kan være årsak til sykdom, feil og redusert produktivitet ifølge Brochs-Haukedal (2012, 413). Han viser videre til at vedvarende stress kan føre til en form psykologisk utmatting som emosjonell utladning, depersonalisering og redusert selvaktelse. Brochs-Haukedal (2012) poengterer videre at i slike situasjoner kan det raskere oppstå situasjoner som mobbing, gjennom at stressbelastningen kan føre til at man trenger en syndebukk, og dermed kanalisere sitt eget stress over på et svakere objekt (Brochs-Haukedal 2012, 413).

Storeng, Beck og Due Lund (2014) hevder at for enkelte arbeidstakere kan det psykososiale arbeidsmiljøet oppfattes som en større belastning enn det fysiske. Stress, mobbing, trakassering, diskriminering og trusler om vold kan føre til alvorlige psykiske lidelser for de som rammes (Storeng, Beck og Due, 320).

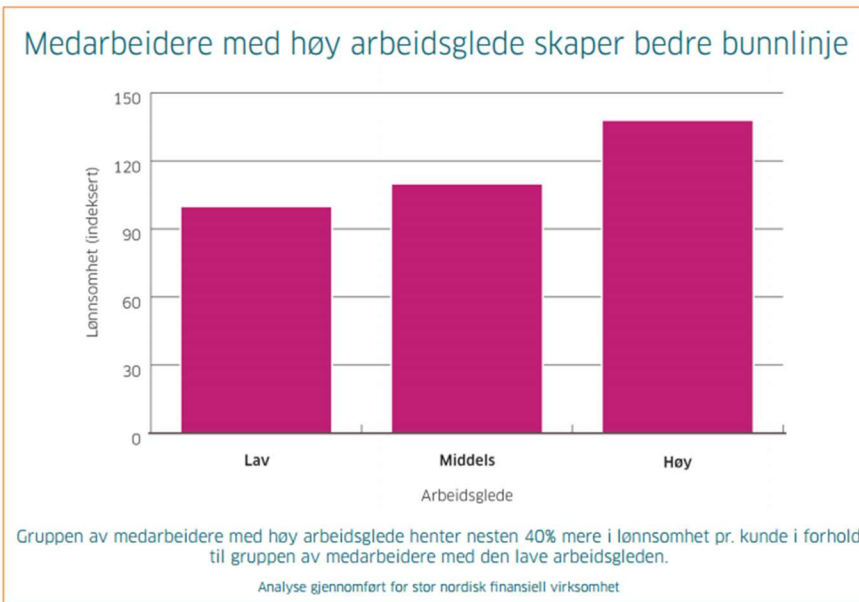
I tillegg til arbeidsgivers moralske og etiske følelse av ansvar til det psykososiale arbeidsmiljøet stilles det også lovpålagte krav. Arbeidsmiljøloven (2005) angir i § 4-3 «krav til det psykososiale arbeidsmiljøet»:

1. Arbeidet skal legges til rette slik at arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas.
2. Arbeidet skal søkes utformet slik at det gir mulighet for kontakt og kommunikasjon med andre arbeidstakere i virksomheten.
3. Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.
4. Arbeidstaker skal, så langt det er mulig beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

Det psykososiale arbeidsmiljøet kan påvirke faktorer som trivsel, turnover og sykefravær. Disse faktorene anser vi som viktige for vår videre forskning, og er et ytterpunkt i hva det psykososiale arbeidsmiljøet kan påvirke.

2.3.3.1 Trivsel og turnover

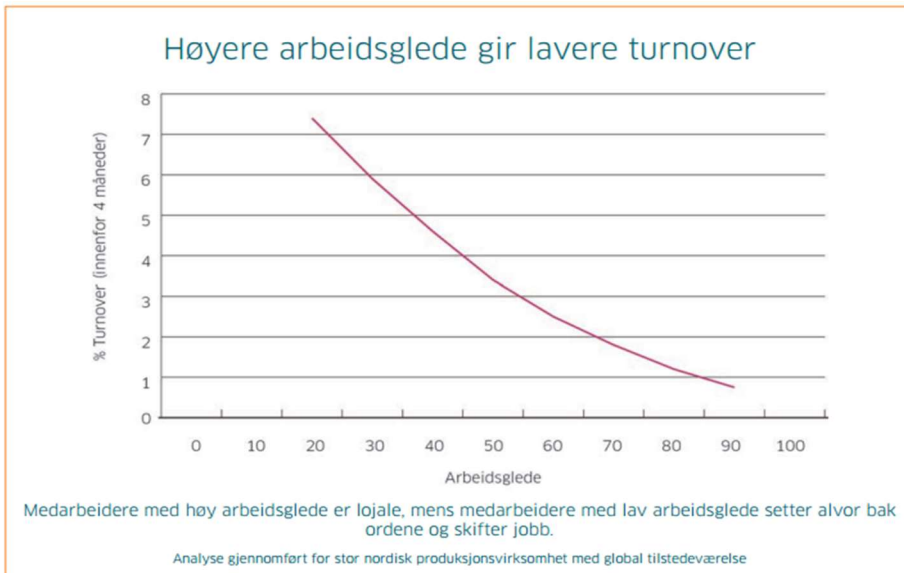
Arbeidsglede defineres av hovedorganisasjonen Virke som følelsen når man har det godt på jobben og ser frem til å gå på arbeid (Virke 2013, 4). Begrepet trivsel blir brukt synonymt. Brochs-Haukedal mener man kan se på trivsel som et psykologisk fenomen gjennom å bruke Maslows kategorisering av menneskelige behov og Herzbergs tofaktorteori (Brochs-Haukedal 2012, 356). Maslows teori kommer til kort som en komplett teori, da man har sett at mennesket ikke slavisk følger kategorihierarkiet, men han avdekker samtidig de fleste behovene vi har. Herzbergs tofaktorteori prøver å beskrive behov som er viktig for trivsel på arbeidsplassen, men Brochs-Haukedal (2012) poengterer at det også her vil være variasjoner i hvilke behov som rangeres som viktigst. Herzberg presenterer 6 motivasjonsfaktorer som fører til trivsel: prestering, anerkjennelse, jobbinnhold, ansvar, forfremmelse og vekst. Det presenteres også faktorer som fører til mistrivsel: bedriftens personalpolitikk og administrasjon, lederen, arbeidsforholdene, mellommenneskelige forhold og økonomisk godtgjørelse (Brochs-Haukedal 2012, 356-357).



Figur 2: Virke 2013, 6.

En av de viktigste faktorene arbeidsglede påvirker er helse. 8% av arbeidstakere har blitt sykemeldt og 24% har lavere energinivå på fritiden som følge av lav arbeidsglede (Virke 2013, 4). Virke argumenter videre med at det er flere undersøkelser som peker på at ansatte med høy grad av arbeidsglede har færre sykedager, bedre produktivitet, bedre service til kunder og ønsker å bli værende i organisasjonen.

Brochs-Haukedal angir at grunnen til at folk slutter i jobbene sine skyldes misnøye og mistriivsel på arbeidsplassen. De ansatte trekker seg ut av arbeidssituasjonen for aldri mer å vende tilbake (Brochs-Haukedal 2012, 378). SSB opplyser følgende utsagn knyttet til intensjoner rundt turnover: *”Drøyt en av fire sysselsatte har planer om å bytte jobb eller starte i ny virksomhet i løpet av de nærmeste tre årene, disse planene varierer med hvor godt den enkelte trives i nåværende jobb”* (SSB).



Figur 3: Virke 2013, 6.

Hva er så grunnen til misnøyen? Brochs-Haukedal (2012) hevder at grunnen til misnøyen kan handle om demografiske og organisasjonsmessige faktorer, da disse påvirker den jobbrelaterte eller den generelle trivselen i arbeidssituasjonen. Vi velger her å rette fokuset mot de organisasjonsmessige faktorene. Forskning på området viser en sammenheng til forventningsteori, der en ser trivsel som en funksjon av i hvilken grad forventningene en person opprinnelig hadde til arbeidssituasjonen, er blitt oppfylt. Forskningsresultater viser her at dersom forventningene ikke blir innfridd, er det en entydig sammenheng med lav trivsel. En liknende sammenheng finnes mellom turnover og jobbytelse. Personer med lav ytelse vil i mange tilfeller forsvinne fra jobben sin (Brochs-Haukedal 2012, 379-380). Hvis konfliktnivået i et team overstiger et visst nivå, blir læringen hemmet. Behovet for gjensidig, interaktiv læring i team gjør at teamet blir spesielt sårbart for turnover (Nordhaug 2002, 204). En ansatt som forlater organisasjonen betyr tap av kunnskap og produktivitet samtidig som basen for fremtidige ledere og spesialister minsker. Produktiviteten på en ny medarbeider forventes å falle med 50-75% det første året og 15-25% år to. Virkes medlemsvirksomheter bruker samlet omtrent 3,6 mrd. kroner i året på å rekruttere til oppsagte stillinger (Virke 2013, 5).

2.3.3.3 Sykefravær

Sykefravær er et nært relatert begrep til psykososialt arbeidsmiljø, og vi velger derfor å utdype nærmere om sykefraværet i Norge, og viktigheten av temaet.

Samlet sykefraværet i Norge ligger på 6,39 % for begge kjønn i 4. kvartal 2014, som er stabilt i forhold til tidligere kvartaler og år (SSB). Sykefravær kan føre til store ekstrakostnader i lønn og i form av stress på andre ansatte som påvirkes. Energiselskapet Wärtsilä sparer 3,2 millioner årlig fordi de har senket sykefraværet fra 7,5 % til 3,7 % (Sysla).

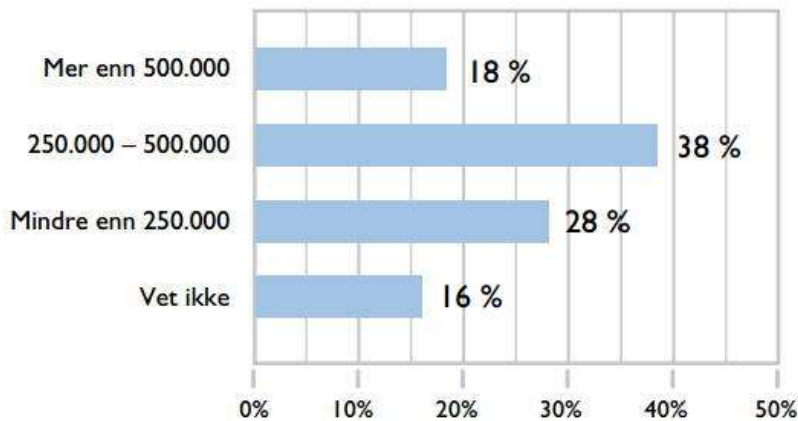
Mobbing på arbeidsplassen antas å være en viktig årsak til sykefravær. Studier som ser på mobbing på arbeidsplassen finner sammenhenger mellom å være utsatt for mobbing og depresjon, kroniske sykdommer, høyere kroppsvekt og større sykefravær. Noen studier ser på både fysiske og psykososiale faktorer som kan knyttes til sykefravær. Som hovedtrekk sier de at psykososiale faktorer har stor sammenheng med sykefravær (SINTEF 2006, 20).

2.3.4 Kostnader

Under begrepet kostnader legger vi til grunn kun de økonomiske kostnadene en feilansettelse kan føre med seg for en organisasjon. Her skiller vi mellom direkte og indirekte kostnader.

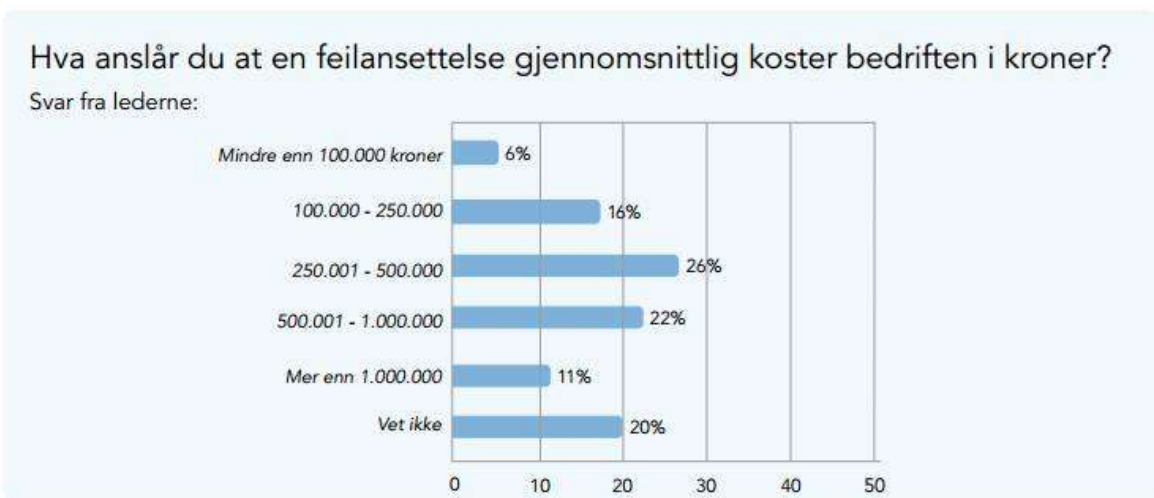
Direkte kostnader er kostnader som er direkte knyttet til feilansettelsen, som ansettelsesprosessen, dårlige arbeidsprestasjoner og avviklingsprosessen. Per Bergerud, tidligere administrerende direktør i Proffice, anslår at feilansettelser i Norge koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner i direkte kostnader årlig (Dagens Næringsliv). Dette tallet står som en sterk kontrast til det økte fokuset rekruttering og ansettelse har hatt det siste tiåret. Indirekte kostnader er kostnader som ikke er direkte knyttet til den feilansatte, som dårlige arbeidsprestasjoner hos personer påvirket av den feilansatte, svekket omdømme, sykefravær og turnover. Disse faktorene er ikke alltid like lett å måle, men kan utgjøre store summer.

I en undersøkelse fra Proffice (2006), kom det frem hvor mye ledere i norske bedrifter anslo at en feilansettelse koster bedriften i kroner:



Figur 4: PAMA 2006, 3.

I 2011 gjennomførte Proffice en ny undersøkelse av det samme fenomenet:



Figur 5: PAMA 2011, 3

Vi kan tydelig se en negativ utvikling i opplevelse av kostnader for feilansettelser. Det presenteres i Rafilson (1988, 199) at signifikante økonomiske tap kan forklares gjennom ansatte som presterer lavt, har manglende kunnskap om kunderelasjoner, har høyt fravær, bryter interne regler, har høy turnover og som misbruker ulovlige stoffer. Som tidligere nevnt kan omtrent 40 % av alle ansatte fremvise en eller annen form for de nevnte motarbeidende faktorene, vi kan altså konstatere at alle de overnevnte forskningsområdene er svært viktig å ta tak i, og å ha kunnskap om, sett i sammenheng med feilansettelser.

3.0 Metode

Metode skal angi hvilke fremgangsmåter som skal anvendes for å kartlegge virkeligheten (Jacobsen 2005, 28). Hvilken metode som er best i en gitt situasjon, avhenger både av hva som er vårt mål, hvordan omgivelsene rundt oss ser ut, og av hvilke ressurser vi har til disposisjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 13). Valg av metode hviler på noen grunnleggende antakelser. I utgangspunktet baserer vi oss på noen antakelser om hvordan verden ser ut og om hvordan vi best kan skaffe oss kunnskap om denne verdenen. På dette grunnlaget kan vi planlegge den beste fremgangsmåten i en bestemt situasjon (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 13). Valg av metode har ofte konsekvenser for resultatene i en undersøkelse, og det er derfor svært viktig å være klar over hvilke valg som gjøres, hvordan disse valgene påvirker resultatet og hvordan man faktisk gjennomfører en undersøkelse (Jacobsen 2005, 143).

De kommende kapitlene omhandler forskningsdesign, valg av metode, metode for datainnsamling, samt gjennomføringen av datainnsamlingen. Alle valg er gjort på grunnlag av å kunne besvare problemstillingen på best og riktigst mulig måte.

3.1 Forskningsdesign

Valget av forskningsdesign avhenger av hvor mye vi vet om et område, og hvilke ambisjoner vi har med hensyn til å analysere og forklare sammenhenger (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2004, 39). Som tidligere nevnt finnes det svært lite teori rundt feilansettelser, og konsekvensene av en feilansettelse. Vårt mål med oppgaven er å få bedre innsikt i problemområdet, og å forstå og tolke det på best mulig måte. Det vil derfor være naturlig å velge et eksplorativt, eller utforskende, design. Gripsrud, Olsson og Silkoset (2004) beskriver nettopp eksplorativt design som et utgangspunkt der man vet lite om saksområdet og at man på forhånd ofte ikke har noen klar oppfatning av hvilke sammenhenger som kan tenkes å eksistere.

På bakgrunn av overnevnte avsnitt, vil det naturlig oppstå nye teorier underveis, og veien vil formes deretter. Vi velger derfor å bruke Grounded Theory som utgangspunkt for vårt design. Strauss og Corbin (1998) forklarer at Grounded Theory baserer seg på at forskeren starter med et

forskningsområde og tillater at teorien blir til underveis i forskningen. På denne måten vil teorien i større grad reflektere virkeligheten enn om man tester egne teorier. Det er med andre ord en induktiv fremfor deduktiv tilnærming og det vil da også være en større sannsynlighet for å få større innsikt, økt forståelse eller forstå meninger og fenomener (Strauss og Corbin 1998, 12). Da vi, som tidligere nevnt verken har mye kunnskap eller bakgrunns litteratur rundt feilansettelser og konsekvensene av disse, er det fornuftig å gå ordentlig i dybden på noen få individer.

Samtidig er oppgaven vår unik og vi har tatt noen valg som avviker fra den tradisjonelle metodikken designet har. Vi har blant annet valgt å trekke inn relatert teori i begynnelsen av undersøkelsen, for å ha et sammenligningsgrunnlag med våre funn. Vi har også åpnet med teori knyttet til noen undertemaer i undersøkelsen vår, som har sterk tilknytning til hovedtemaene. Å gjennomføre en fullverdig Grounded Theory undersøkelse vil kreve flere og gjentatte intervjuer for å avdekke sentrale teorier og dermed større ressurser og et lengre tidsperspektiv. Derfor vil valg som påvirker designet bli tatt på bakgrunn av en vurdering av nevnte faktorer.

Designet bruker videre en hermeneutisk tilnærming til metode og baserer seg på intensiv kvalitativ datainnsamling. Intensive design handler om å gå i dybden på noen få enheter og brukes gjerne når vi i utgangspunktet har lite kunnskap om det vi ønsker å undersøke (Jacobsen 2005, 87). Intensive design og Grounded Theory krever samtidig en del av forskeren. Forskeren må være kreativ og kritisk, og ha god forståelse for vitenskapsteorien og analysen (Sandelowski 1995 og Patton 1990 gjengitt i Strauss og Corbin 1998, 12-13)

3.2 Valg av metode

Valg av metode er viktig med tanke på undersøkelse av oppgavens problemstilling og formål. I samfunnsvitenskapen skiller vi mellom to hovedkategorier; kvantitativ og kvalitativ (Jacobsen 2005, 125). Den kvantitative tilnærmingen brukes når vi ønsker å beskrive hyppigheten eller omfanget av et fenomen, og hvor ofte fenomenet forekommer. Det undersøkes ofte et større utvalg enn ved kvalitativ metode. Kvantitativ metode egner seg best når man har god forhåndskunnskap om temaet som undersøkes (Jacobsen 2005, 134). Kvalitativ metode kjennetegnes ved at man ofte har lite forkunnskap om temaet, og at målet ikke er å forklare et

saksforhold, men å forstå en handling (Askheim og Grenness 2008, 77). Kvalitativ metode har et intensivt design der målet er å gå i dybden for å få frem så mange nyanser som mulig i selve fenomenet (Jacobsen 2005, 141).

Vårt formål med denne oppgaven er å avdekke hvilke faktiske konsekvenser en feilansettelse kan føre med seg, øke kunnskapen rundt feilansettelser for personer med ansettelsesansvar i bedrifter, samt øke vår egen kunnskap rundt temaet. Det blir naturlig for oss å velge kvalitativ metode, da vi ønsker å gå i dybden på det noen få informanter kan fortelle oss, og virkelig få frem essensen og all relevant informasjon. Vi ønsker også å forstå hvorfor feilansettelser oppstår og hva som er konsekvensene. Valg av metode kan altså sees i tråd med Grounded Theory, hvor teorier blir til underveis og dybde og fortolkninger, som i kvalitativ metode, står i fokus.

3.3 Reliabilitet og validitet

Vi har tidligere skrevet at vi har valgt kvalitativ forskningsmetode. Mye av grunnen til dette er fordi vi ønsket å skape en dypere og mer fullstendig forståelse for det fenomenet vi undersøkte, samt lite relevant teori rundt temaet. Man er ikke opptatt av at kunnskapen man kommer frem til skal kunne generaliseres, men heller forstås og beskrives. En undersøkelse skal være en metode til å samle empiri og bør tilfredsstillende to krav:

1. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)
2. Empirien må være gyldig og relevant (valid)

Med reliabilitet menes at undersøkelsen må være til å stole på. Det vi ønsker er resultater som er riktige, og som gjerne hadde oppstått om vi hadde utført intervjuene om igjen (Jacobsen 2005, 20). Informantene i kvalitativ metode anses som subjekter, heller enn objekter. Det er nettopp subjektene i kvalitativ metode som kan etterprøve dataene man samler. Påliteligheten til oppgaven kan blant annet etterprøves ved bruk av en metode der informantene kontrollerer påliteligheten, ved at man presenterer sine funn og hører om de støtter opp under disse funnene og om det var dette de virkelig mente inn (Askheim og Grennes 2008, 23).

I følge Askheim og Grennes (2008), er validitet for kvantitativ og kvalitativ metode vidt forskjellig. De forklarer at vi kan evaluere validiteten til en kvalitativ undersøkelse ved å spørre

oss selv om vi undersøker det vi har til hensikt å undersøke. Dersom funnene reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkelighet vi er ute etter å fange opp, er undersøkelsen valid (Askheim og Grennes 2008, 23). Derfor er det først etter tilstrekkelig innsamlet informasjonsmengde at vi kan se om vår oppgave er valid eller ikke. Gjennom en intervjuguide med spørsmål som er tett knyttet til både forskningsspørsmål og problemstilling, ønsker vi å oppnå nettopp dette.

3.4 Utvalgsstrategi

Det er svært uvanlig å rekruttere informanter tilfeldig i kvalitative undersøkelser. Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om fenomenet man undersøker og rekrutteringen av informanter har således et klart mål. Dette kalles strategisk utvelgelse av informanter, og er det vi har valgt å bruke i vår oppgave. Strategisk utvelgelse vil si at forskeren først tenker gjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 106). Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativitet, men hensiktsmessighet. Vi satt oss tidlig noen avgrensninger som måtte til for at vi skulle få samlet inn nødvendig data (se punkt 3.5.1). Dette er det vi velger å kalle vår målgruppe, og vi rekrutterte informanter ut fra denne målgruppen.

3.4.1 Utvalgsstørrelse

Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall personer (informanter). Men hvor mange informanter bør intervjues – hvor stort bør utvalget vårt være? Svaret på dette vil variere avhengig av problemstilling og måten data samles inn på. I vårt tilfelle er datainnsamlingsmetoden dybdeintervjuer, og utvalgsstørrelsen vil være deretter. Ofte er det vanskelig å på forhånd avgjøre hva som vil være nok intervjuer. Det hevdes dog at det bør gjennomføres intervjuer helt til man ikke lenger får noen ny informasjon. Vi kan kalle dette en grenseverdi eller et metningspunkt, der det ikke lenger er noen hensikt å intervju flere (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 104). Vi oppdaget i løpet av våre siste intervjuer at vi hadde nådd tilstrekkelig informasjonsmengde, ved at informantene begynte å

repetere seg selv, og at vi dermed fikk mye lik informasjon. Vi konkluderte med at det ikke var stor mulighet for å innhente noen ny informasjon, og valgte derfor å ikke rekruttere flere informanter.

I teorien er det altså ingen øvre eller nedre grense for antall intervjuer. I praksis har det derimot utviklet seg noen uskreve regler. I vårt tilfelle hadde vi begrenset tid og økonomi til rådighet, og det var derfor hensiktsmessig å begrense intervjuene til færre enn 10 (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Vi valgte derfor å gå for totalt 8 informanter. Dette begrunnet vi også i at vi ønsket å bruke mest mulig tid på å få dyp forståelse rundt temaet og våre informanter, istedenfor å kun få grunnleggende innsikt. Etter hvert som vi bearbeidet informasjonen vi hadde samlet inn, så vi at det var noen ufylte hull. Vi hadde fått god kontakt med våre informanter, og istedenfor å rekruttere nye informanter, hadde vi muligheten til å kontakte våre eksisterende informanter og få informasjonen vi manglet fra disse. Dette sparte oss for mye tid og bruk av ressurser.

3.4.2 Utvelgelsesprosessen

Det neste steget er å rekruttere eller velge ut informantene. Det er forskjellige måter å identifisere informanter på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 112). Når vi skal velge ut enheter til intervju, må vi være oppmerksomme på hvilke personer vi snakker med. I kvalitative undersøkelser finnes det flere ulike kriterier for utvelgelse av informanter. Utvalget er ofte styrt ut fra hensikten med undersøkelsen, altså hva slags informasjon vi ønsker å få. De ulike utvalgsformene fører til at vi snakker med ulike personer, som igjen fører til at vi får ulike opplysninger (Jacobsen 2005, 170-173).

I vårt tilfelle er det vi kaller personlig rekruttering aktuelt. Vi har i hovedsak brukt våre nettverk til å finne passende informanter, og endt med et godt resultat av informanter mye grunnet dette. I tillegg brukte vi sosiale medier som LinkedIn, og kontaktet potensielt relevante informanter gjennom denne kanalen. Vi har altså valgt ut informanter som vi mener kan gi oss mye og god informasjon, mennesker med mye kunnskap om det vi er interessert i og som vi på forhånd vet er villige til å gi fra seg informasjon (Jacobsen 2005, 174). Under gjennomføringen av våre intervjuer dukket det også opp en ny utvelgelsesmetode, ofte kalt snøballmetoden.

Snøballmetoden går ut på at forskeren først intervjuer en person, som foreslår andre som kan være med i undersøkelsen. Den neste informanten kan deretter foreslå nye informanter (Thagaard 1998, 54). Dette skaffet oss ytterligere gode, relevante og sikre informanter.

3.5 Datainnsamling

For å få mest valid og reliabel data til vår oppgave, valgte vi å bruke dybdeintervjuer som innsamlingsmetode. Denne typen datainnsamlingsmetode egner seg godt når relativt få enheter skal 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 (Jacobsen 2005, 142-143). Det var nettopp dette vi var ute etter.

3.5.1 Det semistrukturerte intervjuet

Vi valgte videre å gå for et semistrukturert intervju, da intervjuobjektene her behandles likt, får samme spørsmål og svarene vurderes på samme måte (Skorstad 2008, 77). Vi kunne også tillate oss å være mer fleksible i oppfølgingen, og kunne velge oppfølgingsspørsmål ut fra det intervjuobjektene fortalte oss. Vi valgte også å holde en relativt dagligdags tone for å få respondentene til å slappe av og tømme seg for mye nyttig informasjon.

Før vi startet med intervjuene, utarbeidet vi også en intervjuguide som vi skulle følge under våre intervjuer (se vedlegg 1). I intervjuguiden gikk vi gjennom fire faser, som naturlig følger hverandre i et intervju. Alle spørsmål ble knyttet opp til våre forskningsspørsmål, så vi på best mulig måte skulle kunne besvare disse.

3.5.2 Gjennomføring av datainnsamlingen

Våre intervjuer ble gjennomført fortløpende etter hvert som vi hadde fått kontakt med aktuelle informanter, og disse hadde gitt samtykke til å stille til intervju. Vi valgte bevisst å møte informantene fysisk på deres arbeidsplass. Dette gjorde vi blant annet for å skape en trygghetsfølelse for informantene, slik at de lettere skulle åpne seg og være aktivt deltakende (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 159). Før intervjuene ble satt i gang, informerte vi alle informantene om at de ville bli behandlet anonymt, slik at ingen informasjon de ga oss skulle slå negativt tilbake på dem. Kravet om privatliv/anonymitet, krav til samtykke og kravet om at

respondentene har rett på korrekt gjengivelse, er alle etiske krav til forholdet mellom den som undersøker og den som undersøkes (Jacobsen 2005, 44-51).

Gjennomføringen av intervjuene foregikk ved at to forskere intervjuet informantene, mens den tredje tok skriftlige notater underveis i intervjuet. I tillegg til å notere underveis, tok vi også opp intervjuene på lydopptak, med godkjenning fra informantene. Vi valgte denne doble dekningsen for å få med nyttig, relevant og nødvendig informasjon. Vi hadde da også mulighet til å gå inn i intervjuene i etterkant.

Vi startet intervjuet med uformell samtale, før vi fortsatte med fase 1 i intervjuguiden, som inneholder bakgrunn, formål og tidsbruk for intervjuet. Deretter fulgte de tre neste fasene med spørsmål i vår intervjuguide. Som nevnt i punkt 3.5.1, kunne vi tillate oss selv å være relativt fleksible i oppfølgingen, og kunne velge oppfølgingsspørsmål ut ifra det informanten fortalte oss, innenfor temaene vi hadde satt oss på forhånd. Dette førte til mye nyttig informasjon. Vi valgte dog å ikke være for fleksible, da stor fleksibilitet i oppfølgingsspørsmål kan medføre at det blir mer problematisk å sammenligne svarene (Skorstad 2008, 98), og prøvde derfor å stille noenlunde like oppfølgingsspørsmål.

Teorien presentert under punkt 2.0 til 2.3.4 er teorier funnet i forkant av gjennomføring av undersøkelsen. I tråd med Grounded Theory, fant vi nye teorier innenfor våre forskningsområder underveis i datainnsamlingen, som vil presenteres senere i oppgaven (punkt 5.0).

4.0 Analyse og tolkning av funn

I denne delen vil innsamlet informasjon bli presentert, systematisert, analysert og tolket. Datamaterialet blir beskrevet, kategorisert og bundet sammen med hjelp av ulike verktøy beskrevet nedenfor, slik at mønstre og strukturer lettere kan avdekkes. På bakgrunn av dette kunne vi trekke ut informasjon som var relevant og essensiell for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Funnene blir beskrevet gjennom temaene vi har valgt for å besvare vår

problemstilling og våre forskningsspørsmål. En kortfattet oppsummering av funnene blir deretter presentert i en matrise for lettere å kunne sortere og organisere den innsamlede data.

Askheim og Grennes (2008) definerer en kvalitativ dataanalyse som “systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem” (Askheim og Grennes 2008, 142). Hovedmålet med analysen er å beskrive de objekter eller handlinger dataene våre referer til, altså virkeligheten bak dataene. Utfordringen med analysedelen er for det første å trekke noe fornuftig ut av informasjonsmengden. Det første som gjøres er å redusere noe av kompleksiteten. Dette gjøres ved å forenkle og strukturere, for å gjøre arbeidet mer oversiktlig (Jacobsen 2005, 185). Den kvalitative analysen er en konstant veksling mellom detaljer og helheten, kalt hermeneutisk metode. Analysen knyttet til denne metoden har en spiralform, den “hermeneutiske spiral”, hvor man deler opp helheten av den innsamlede dataen i enkeltelementer. Deretter ønsker man å se delene i sammenheng med helheten, hvor det etterstrebes å finne sammenhenger og skiller (Jacobsen 2005, 185-186).

Askheim og Grenness forespeiler tre hovedsteg i analyseprosessen: beskrive, kategorisere og binde sammen datamaterialet. Det kan betraktes som en sirkulær prosess, i den form av at analysen egentlig ikke har noen start eller stopp-punkt. På denne måten starter analysen allerede parallelt med datainnsamlingsfasen (Askheim og Grenness 2008, 146-148).

I den første delen av analysen ønsket vi å beskrive det materialet vi har fått inn igjennom intervjuene (Jacobsen 2005, 186). Materialet ble systematisert etter spørsmål og deretter temaer. Den enkleste metoden for å analysere kalles klipp- og limteknikk. Her plukket vi fra hverandre utsagn, før vi limte de sammen med utsagn om det samme fenomenet fra andre personer eller andre steder i intervjuet. For å systematisere ytterligere markerte vi de forskjellige temaene i ulike farger (Askheim og Grenness 2008, 149-150).

Deretter ønsket vi å kategorisere informasjonen. Dette ble gjort med utskilling og forenkling av informasjonen. For best mulig utskilling og forenkling anvendte vi en matrise med informanter og temaer. En slik matrise vil lette søkingen etter mønstre og sammenhenger i datamaterialet (Grenness 2001, 207). På bakgrunn av dette benyttet vi oss av selektiv koding. Dette

analyseverktøyet brukes for å forklare sentrale fenomener som studien har avdekket. Den selektive kodingen identifiserte kjernebegreper eller kjerne kategorier som er sentrale for å forklare problemstillingen man har satt (Askheim og Grenness 2008, 152-153).

Til slutt ønsket vi å binde sammen informasjonen. I denne delen søkte vi etter meninger og årsaker, og hva som er blitt direkte sagt eller gjort. På denne måten fikk vi frem den skjulte informasjonen (Jacobsen 2005, 186-187). For å finne denne informasjonen benyttet vi oss av aksial koding, som brukes for å finne ut av hvordan elementer *egentlig* kan forstås. Vi beveger oss med dette over i den fortolkende analysen av teksten, og løfter blikket fra tekstmaterialet og prøver å sette det vi leser inn i en bredere sammenheng. Vi ønsket med denne kodingen å finne meningen bak meningen (Askheim og Grenness 2008, 151-152).

I og med at våre informanter er anonyme, har vi valgt fiktive navn og stillingstitler ut fra den bedriften vedkommende tilhører eller har erfaring fra. Dette kommer fram i informantlisten (se vedlegg 2).

4.1 Funn

4.1.1 Feilansettelse

Her ønsket vi å avdekke hvordan informantene ville definere en feilansettelse i en kort setning.

Vera Vang¹ definerte en feilansatt som «*en person som leverer prestasjoner under en forventet standard*». Per Pettersen² angir det samme fenomenet for å være «*motstridende fakta, feil og forventning på arbeidserfaring, personlighet og kunnskap*». Ser vi videre på Roar Rolfsen³, sa vedkommende at feilansettelser bør defineres til at «*målet med rekrutteringsprosessen ikke ble oppfylt*». Unni Undberg⁴ karakteriserte det derimot som «*en person som ikke utfører stillingens arbeidsoppgaver*», mens Harald Hansen⁵ sa at en feilansatt er «*når du har en klar rolle, og en*

¹ Varner, leder HR

² Proffice, leder HR

³ Relekta, mellomleder HR

⁴ Uniflex, mellomleder HR

⁵ Holmlia Rekruttering, seniorrådgiver HR

person som ikke evner å fylle denne rollen». Nina Nansen⁶ betegnet en feilansettelse til å være en «*tydelig brist i forventninger mellom to parter*», og Arne Andersen⁷ til «*der man ser at en person ikke møter de forventningene som er satt til stillingen*». Vanja Våge⁸ definerte en feilansettelse som «*en mismatch mellom to forventninger*».

Vi fikk her flere definisjoner, men det var visse likhetstrekk ved de fleste. Vi kan tolke flere av ordene og formuleringene til å ha samme mening. Vang, Pettersen, Nansen, Andersen og Våge sa alle at en feilansettelse hadde noe med brist på forventninger å gjøre. To av informantene mente at en feilansettelse er når en person ikke evner å utføre stillingens arbeidsoppgaver, eller den rollen den skal fylle. Den siste informanten mente at det var en brist på måloppnåelse, da man ikke oppnådde det man ønsket med ansettelsesprosessen.

Her ønsket vi å avdekke hvordan informantene ville karakterisere en feilansatt.

Basert på de presenterte definisjonene og informasjonen som kom frem under intervjuene kan det trekkes frem karakteristikk på personer som defineres som feilansatte. Vang og Nansen hevdet at feilansatte er personer som kommuniserer dårlig med andre i jobbsammenheng og som overkjører andre. Vang utdypet det videre som personer som ikke tar på seg eller evner å påta seg ansvar, og som derfor må instrueres i alle retninger. Per Pettersen og Harald Hansen valgte å karakterisere det som personer som ikke innehar de forventede kunnskapene eller kompetansen som man ønsker og trenger. Hansen valgte deretter å ta tak i personligheten til vedkommende, ved å beskrive en personlighet som gjør at de ikke går godt sammen med kollegaer på arbeidsplassen, og som dermed fører til lav motivasjon og negativ holdning. Rolfsen beskrev en feilansatt som en som er ugjenkjennelig fra hvordan personen presenterte seg i intervjuene, en person som viser total atferdsendring fra gang til gang, og som ikke kommer på jobb, samt skaper konflikter. Undberg sa at disse personene ofte forsurer og ødelegger miljøet rundt seg, og at de skaper frustrasjon blant deltakere på arbeidsplassen. Andersen sa på sin side at en feilansatt er en person som ikke leverer på det han blir målt på, altså at vedkommende ikke når resultatmål.

⁶ Nordea, seniorrådgiver HR

⁷ Adecco, seniorrådgiver HR

⁸ Voice, seniorrådgiver HR

Våge oppga at den feilansatte er et produkt av en mismatch i kunnskapsnivået som forventes, både fra bedriftens side og fra den ansatte.

4.1.2 Direkte og indirekte konsekvenser

Her ønsket vi å avdekke hvilke direkte og indirekte konsekvenser en feilansatt kan føre med seg. Informantene fikk muligheten til å trekke frem de konsekvensene de hadde opplevd, enten det var direkte, indirekte eller begge.

Vera Vang kunne fortelle at feilansettelser koster mye tid og penger. Det er spesielt prosessen med å avvikle en feilansatt som er tidkrevende. Videre oppga hun at en feilansatt ofte skaper dårlig kultur på arbeidsplassen. Kultur er ofte organisasjonens «lim», og uten god kultur vil økonomien svikte som en ringvirkning. De indirekte konsekvensene forbundet med feilansatte kan omhandle skade av omdømmet til organisasjonen, og spesielt hvis den feilansatte er leder. Vang brukte uttrykket: «*Dritten renner nedover*», og sa at en feilansatt leder skaper frustrasjon, hemmer motivasjonen til de under seg og at det oppstår en negativ subkultur.

Per Pettersen uttalte at de direkte konsekvensene er rent økonomisk forbundet. En feilansettelse skaper en kostnad som ikke er produktiv. Det er dyrt og det tar tid å kvitte seg med personen, avhengig av stillingen. Den feilansatte skaper også en dårlig stemning, en negativ tankebane og lavere produktivitet på arbeidsplassen. Han fortalte videre at mer indirekte skapes det mistillit til kundene den feilansatte har kontakt med, og derav et dårlig rykte knyttet til organisasjonen blant kundene, selskaper og andre interessenter. Sykefravær, turnover og trivsel vil kunne øke som en indirekte konsekvens, og spesielt på arbeidsplasser med høy grad av stress og hyppige tidsfrister. Feilansatte skaper mistrivsel, noe som er en direkte effekt til turnover, og i tillegg drar de med seg andre i negativ form, som vil kunne føre til sykefravær.

Roar Rolfsen trakk frem de direkte økonomiske konsekvensene forbundet med det å gjennomføre en rekrutteringsprosess som tidsbruk og lønn. Men også konsekvensene knyttet til oppsigelse som for eksempel sluttavtaler. Han poengterte sterkt at de indirekte kostnadene er de mest omfattende av de to kostnadene. Kostnadsanslagene er som regel for små da man kun medregner de direkte kostnadene. De indirekte kostnadene kan være ødeleggende internt og

eksternt. Internt i forhold til de ansatte gjennom sykefravær, turnover og trivsel, og eksternt i forhold til kunder og selve «merkevaren».

Unni Undberg oppga at de indirekte konsekvensene først og fremst forbindes med turnover. Når en person med negativ påvirkning kommer inn, bidrar denne ofte til å skape et dårlig miljø, som kan ha den konsekvensen at folk rundt den feilansatte slutter i jobbene sine. Konsekvensene kan også føre til skade på bedriftens rykte dersom en tidligere ansatt sprer snakk utenfor organisasjonen til eksterne aktører. Det kan eksempelvis skapes mistillit mellom organisasjonen og kunden. Hun mente også at turnover og sykefravær er de mest vanlige indirekte konsekvensene en feilansatt fører med seg.

Harald Hansen mente at de direkte konsekvensene består av at feilansettelser reduserer folk, man lukker seg mer inn og distanserer seg fra den feilansatte som gjør at man mister dynamikken i teamet. Den personen som utøver kontraproduktiv atferd vil prøve å skape allianser og dermed skape gnisninger i et team. Det blir polarisering i gruppen.

Nina Nansen sa at i det kandidaten selv opplever at vedkommende er feilansatt senkes moralen og opptatthet av regelverk. Man senker «guarden» for å omtale selskapet i sosiale settinger og til andre kollegaer. Faren i dag er at rykter og meninger er transparent og folk får vite alles meninger. Det gjør noe med «commitementet» til arbeidstakerne. Når man opplever å ikke bli sett eller anerkjent så daler lojaliteten. Når man omtaler selskapet negativt vil det påvirke fremtidige arbeidssøkere og andres valg av produkter som er relatert til selskapet. Når ledere eller andre som ble ansatt og har vært igjennom en dårlig rekrutteringsprosess så vil de sannsynligvis fortelle det til andre og eksempelvis gå rett til konkurrenten neste gang de skal være konsument.

Arne Andersen uttalte at bølgene utover direkte kostnader er hvordan personen påvirker andre. Folk vil ikke prate høyt, det blir dårlig stemning og mindre kommunikasjon, noe som påvirker alle ledd. Så fort folk er litt mindre motivert til å gå på jobb er man fort mindre motivert til å bidra til teamet. Det blir også blant annet ikke like gøy å feire ting, da det alltid er en som er sur. Trivsel kan gjøre mye skade. Helt sikkert så langt at andre ikke vil være der lenger. Spesielt om

en leder ikke gir det noen konsekvenser. Da vet ikke de andre om det blir tatt tak i. Omdømmet kan også skades ved feilansettelser.

Vanja Våge mente at det er viktig å få frem alle de underliggende variablene som man ikke tenker på, som medfører store kostnader. Hun kunne fortelle at når man må gjøre noe som ikke er lystbetont, tror hun terskelen for å føle seg syk og å bli hjemme når man har litt vondt i hodet blir mindre. Det er viktig å føle ansvar og tilhørighet der man jobber. Det påvirker humøret, hvordan man opptrer for kunder, hvor mye man gir av seg selv på jobb og dermed også direkte omsetning.

Vi kan tolke funnene slik at alle opplever at feilansettelser påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet negativt (indirekte). Faktorene varierer, men informantene opplever at feilansettelser korrelerer negativt med de psykososiale faktorene og eksterne faktorer som omdømme. Samtidig trekker de frem de økonomiske konsekvensene som følger med (direkte).

4.1.3 Kontraproduktiv atferd

Her ønsket vi å avdekke om kontraproduktiv atferd kan ha en direkte sammenheng med en som har blitt feilansatt.

Vera Vang fortalte at feilansatte ofte har en dårlig tilpasning til jobben, og at de ved mange tilfeller er upålitelige og er vanskelige å samarbeide med. I hennes organisasjon vil brudd på verdier i hovedsak gi oppsigelsesgrunn, dermed vil dette betraktes som en feilansettelse. Per Pettersen viser til at en ansatt må følge organisasjonens regler og verdier, for ikke å kunne karakteriseres som feilansatt. Den kontraproduktive atferden er ofte preget av spørsmål og motstridelse av anvendte regler og verdier. Roar Rolfsen bekrefter at det er en sammenheng mellom feilansettelser og kontraproduktiv atferd. Unni Undberg fortalte at feilansatte kunne jobbe mot organisasjonen og opptre konfliktskapende. Dette fører til negative samtaler, snakk og konfrontasjoner, og videre dårlig stemning og tidkrevende problemløsning. Harald Hansen sa at om man får for mye av en karakteristikk kan baksidene blir kontraproduktive. Disse kontraproduktive egenskapene kan være skjult under intervjuprosessen, men først komme til syne i selve jobben. Nina Nansen fortalte at de som ikke passer inn, eller ikke evner å

gjennomføre relevante oppgaver ofte utfører kontraproduktiv atferd. Denne atferden skinner ofte igjennom ved stress eller når personen må utenfor komfortsonen. Atferden betinges av typen man er. Arne Andersen oppga at det er vanskelig å måle om ansatte etterlever verdier og ikke jobber mot dem. Videre sier han at det er viktig å ta opp verdiene til selskapet, og også samkjøre disse i kravspesifikasjoner mot kandidater. Vanja Våge sa at det finnes en direkte sammenheng mellom kontraproduktiv atferd og feilansatte. Personer som feilansettes kan skape en egen subkultur, og ut fra denne begynne å skade den respektive virksomheten.

Majoriteten mente at det var en viss direkte sammenheng mellom en som har blitt feilansatt og kontraproduktiv atferd. Vi tolker det dit at introduksjon til regler og verdier på arbeidsplassen er kritisk for å unngå kontraproduktiv atferd, og også at disse etterleves. Dersom det ikke gjøres kan det raskt førte til negativitet, og verdifull tid må brukes til problemløsning.

4.1.4 Kostnader

Informantene ble her bedt om å anslå kostnadene for en gjennomsnittlig feilansettelse.

Vera Vang anslår kostnadene til 1.000.000 kr. Det vises her til at rene timekostnader for å få en person ut er rundt 50-60.000 kr. I tillegg kommer sideeffektene som gjør summen betydelig høyere. Hun anslår at forskjellen på en god og dårlig ansatt i butikk kan være 1.000.000 kr. Per Pettersen anslår kostnadene til 400.000-1.000.000 kr avhengig av stillingen. Roar Rolfsen gir ikke et anslag, men mener at tallene som anslås kan dobles eller tredobles basert på indirekte faktorer som er vanskelig å fastslå kostnadene på. Videre sier Unni Undberg at kostnadene i minste fall er lik den feilansattes årslønn, og mener summen vil være betydelig høyere om det er en lederstilling. Harald Hansen anslår at kostnadene for en gjennomsnittlig feilansettelse er 1-2 årslønner, og Nina Nansen anslår rundt det samme beløpet; 1,5-2 årslønner. Arne Andersen anslår rundt 1.500.000 kr, uavhengig av stilling. Vanja Våge anslår over 1.000.000 kr, og utdyper at dette anslaget også gjelder deltidsstillinger i butikk ned til 10 %. Hun eksemplifiserer at 500 kroner mindre i salg hos ti kunder hver dag gir store utslag over tid.

Vi tolker det slik at de fleste anslår at feilansettelser fører med seg høye kostnader, men at de indirekte kostnadene burde tas mer med i regnestykket. Det tas samtidig høyde for at kostnadene kan variere med stillingen.

4.1.5 Konflikter

Informantene ble her spurt om de har oppfattet en sammenheng mellom feilansettelser og konflikter.

Vera Vang sier det er en klar sammenheng mellom feilansettelser og konflikter i en arbeidsgruppe. Per Pettersen hevder at ansatte som ofte stiller spørsmål om grunnleggende termer og diskuterer rundt dette, ofte kan skape gjensidige ringvirkninger hos andre, og også skape konflikter. Personen manipulerer andre og skaper aktivt konflikter. Roar Rolfsen svarer med uttrykket: «*Litt surdeig surner hele deigen*», og sier at konflikter er en av de største konsekvensene ved feilansettelser. En person som skaper splid og ødelegger miljøet får konsekvenser for menneskene rundt denne personen. Sykefravær kan øke, mangel på motivasjon og produktivitet kan forekomme. Unni Undberg mener feilansatte kan være konfliktskapende. Personer som står bak konflikter skaper snakk, unødvendige samtaler og frustrasjon på arbeidsplassen. Harald Hansen sier at det fort kan være en sammenheng. Mennesker som ikke drar i samme retning og alltid er i opposisjon vil skape konflikter. Men også i forhold til nærmeste kollegaer. Det er veldig slitsomt å ha mennesker som gnager og gnager i nærheten av seg. Det vil være viktig at alle vet hvor vi skal hen, slik at alle har en klar retning å følge. Det handler mye om kultur. Min opplevelse når jeg kom til organisasjonen jeg jobber i, er at i lunsjen pratet de ikke om hva som gnagde, men heller hvilke muligheter man hadde. Nina Nansen sier at man i større grad burde bli introdusert for kultur, feedbackkultur og regler etc. når man ansettes. Veldig få selskaper har et åpent og transparent miljø. Dette kan føre til konflikter. Arne Andersen bruker et eksempel fra sin avdeling:

Vi er veldig opptatt av miljøet. Man driver en bedrift i bedriften. Vi ansatte en person som ikke ville være med på dette, og skapte veldig dårlig stemning. Det la et lokk på avdelingen, og han jobber ikke her i dag. På papiret var absolutt kandidaten godt egnet for jobben, men vi klarte ikke å fange opp personligheten. Glasset var alltid halvtomt, han klaget, ville ikke være med på ting og alt ble tatt feil. Det var små ting, men det ble stort. Jeg fikk tilbakemeldinger om at folk ikke gledet seg til å gå på jobb.

Vanja Våge sier de er ikke nødvendigvis må være feilansatt for å være en del av en konflikt, men at det også kan gro seg fram. Spesielt i en situasjon som vi er i (retail), hvor marginene er så små, så er det veldig skadelig om slik konfliktskapende atferd skjer.

Det oppleves at det er stor sammenheng med feilansettelser og konflikter på arbeidsplassen. Det kan i ulik grad påvirke miljø og kultur. Vi tolker også at erfaringen er at konflikter ikke nødvendigvis trenger å oppstå gjennom feilansettelser, men at det kan gro seg frem. Det vil da være naturlig å diskutere om det allikevel kan være snakk om en feilansettelse, eller om det er sosiale forhold som skaper konflikten.

4.2 Matrise

Her presenteres funnene i komprimert form for å gi en enkel fremstilling og sammenligning.

Feilansettelse		Direkte og indirekte konsekvenser	Kontraproduktiv atferd	Kostnader	Konflikter
Vera Vang	En person som leverer prestasjoner under en forventet standard	Direkte: Tidkrevende, dårlig kultur/subkultur Indirekte: Skadet omdømme, frustrasjon, hemmer motivasjonen	Dårlig tilpasning til jobben, upålitelig, dårlig samarbeid	1 000 000 kr	Sammenheng mellom feilansettelser og konflikter i en arbeidsgruppe
Per Pettersen	Motstridende fakta, feil og forventning på arbeidserfaring, personlighet og kunnskap.	Direkte: Kostnader, dårlig stemning, negativ tankebane, lavere produktivitet Indirekte: Økt sykefravær og turnover, synkende trivsel	Motstrider seg regler og verdier	400 000 – 1 000 000 kr	Kritisk til grunnleggende verdier, skaper konflikter, manipulerer
Roar Rolfsen	Målet med rekrutteringsprosessen ble ikke oppfylt.	Direkte: Tidsbruk og kostnader Indirekte: Økt sykefravær og turnover, synkende trivsel, svekket omdømme	Bekrefter en sammenheng med feilansettelser	To til tre ganger det man egentlig tror	Litt surdeig syrer deigen, konflikter er en av de største konsekvensene med rekruttering. skaper splid, ødelegger miljøet, økt sykefravær, senket motivasjon og produktivitet
Unni Undberg	En person som ikke utfører stillingens arbeidsoppgaver.	Indirekte: Dårlig miljø, høyere turnover, svekket omdømme	Motarbeider, konfliktskapende, skaper frustrasjon, konfrontasjoner	Minst en årslønn	Konfliktskapende, unødvendige samtaler og frustrasjon
Harald Hansen	Når du har en klar rolle og en person som ikke evner å fylle den rollen.	Direkte: Tap av dynamikk, økt distansering, polarisering i gruppen	Får man for mye av en ting kan baksidene bli kontraproduktive	Et til to årslønner	Alltid er i opposisjon, slitsomt å ha mennesker som gnager og gnager i nærheten av seg
Nina Nansen	Tydelig brist i forutsetninger mellom to parter.	Direkte: Senket moral, lojalitet, tilknytning og oppatthet av regelverk, svekket omdømme	Motarbeidende atferd og verdier	En feilansettelse koster halvannen til to årslønner	Lukket miljø, kan føre til konflikter
Arne Andersen	Der man ser at en person ikke møter de forventningene som er satt til stillingen.	Indirekte: Dårlig stemning, mindre motivasjon og kommunikasjon, dårlig trivsel, økt turnover, svekket omdømmet	Motarbeidende atferd og verdier	1 500 000	Glasset var alltid halvtomt, klager, vil ikke være med på ting, alt ble tatt feil, små ting blir store, folk gledet seg ikke til å gå på jobb
Vanja Våge	En mismatch mellom to forventninger.	Direkte: Økt sykefravær, lavere tilhørighet og prestasjoner, skader humøret, kunderelasjoner, direkte omsetning	Subkultur, skade virksomheten	1 000 000 kr	Konfliktskapende, frustrasjon

5.0 Diskusjon

Vi har tidligere presentert temaer vi mener er viktige for å forstå konsekvensene av en feilansettelse på bakgrunn av teori (2.0), samt i forhold til våre funn (4.0). I kommende delkapitler vil vi sette eksisterende teori opp mot våre nye funn/nye teorier, og sammenligne og diskutere dette.

5.1 Feilansettelser

Begrepet feilansettelse må ses i lys fra ulike posisjoner. Intervjuene og funnene viser at det ikke nødvendigvis er den ansatte personen som gjør seg selv til «feilansatt», men at det også kan være andre faktorer inne i bildet. Eksempler på dette er selve organisasjonen og dens struktur og kultur, eller personer som jobber der fra før av. Onboardingprosessen, altså prosessen der en ansatt blir gjort kjent med organisasjonen og rolle, er kritisk for å introdusere den nye ansatte for struktur, kultur, normer og verdier. Dersom denne prosessen ikke gjøres grundig vil ikke den nye ansatte ha noen føringer for hva som er rett og galt på arbeidsplassen. Det blir dermed en todelt oppfatning av begrepet feilansettelse. Flere av informantene pekte på nettopp dette underveis i intervjuene hvor de alle poengterte kompleksiteten til området. Her ble det nærmere påpekt at det nødvendigvis ikke trenger å være en feilansettelse kun hvis det er den nyansatte som har begått feil eller skilt seg ut på en måte, men at dette like fullt kan skapes som en følge av individer som allerede er ansatt eller andre utenforliggende faktorer. Dette kan skje ved at disse fryser ut den nyansatte, eller at den nyansatte opplever hendelser i privatlivet som gjør personen blir uegnet til rollen vedkommende er forespeilet.

Den største utfordringen med rekruttering er å kunne forutsi jobbprestasjoner, den predikative validiteten, som forklarer sammenhengen mellom resultater av ansettelsesverktøy og senere atferd. Man kan aldri vite om den man ansetter blir en suksess, og lever opp til de forventninger man har satt til både rolle og resultater. Den som blir ansatt vil også ha vanskelig for å forutsi sin eksakte rolle som arbeidstaker. Dette ble understreket ettertrykkelig i datainnsamlingen. Flere av våre informanter mener en feilansatt er når en person har en klar rolle, men ikke evner å fylle

denne tiltenkte rollen, eller at det oppstår en tydelig brist i forventninger mellom arbeidstaker og arbeidsgiver knyttet til roller eller resultater.

Når det kommer til å kunne presentere én enkelt definisjon av begrepet feilansettelse, som var en av flere hensikter under intervjuene, fantes det som vist i analysen, ulike men også i stor grad like vinklinger knyttet til begrepet. I den overnevnte Arbeids- og Markedsanalyserapporten fra Proffice (PAMA), defineres en feilansatt som «en ansatt som underpresterer i sine arbeidsoppgaver eller på annet vis skaper negative konsekvenser i sitt arbeidsmiljø». Setter vi denne definisjonen opp mot innhentet informasjon avdekkes en rekke fellesnevner, spesielt i forhold til den første delen som dreier seg om ansattes prestasjoner/underprestasjoner. Et flertall av informantene hevder at en feilansatt blant annet er en person som presterer under en forventet standard, en person som ikke når de forventninger som er knyttet til stillingen, eller er en person som ikke utfører arbeidsoppgavene sine. Dette understrekes videre med tidligere nevnte tall, som sier oss at 77% av ledere mener at det er en feilansettelse når nyansatte ikke har de ferdigheter og egenskaper som er forespeilet. Utsagnet kan vi deretter knytte til innsamlet informasjon om rolleforventninger. Enkelte av våre informanter trekker frem forventninger knyttet til en rolle, i form av brist eller mismatch mellom de involverte partene, som en feilansettelse. På bakgrunn av dette ser vi klare likhetstrekk med det Proffice kom frem til i sin undersøkelse, og hva vi har kommet frem til i våre undersøkelser.

Retter vi fokus mot den andre delen av definisjonen som kaster lys over «atferd som skaper negative konsekvenser i arbeidsmiljøet», korrelerer dette i tråd med våre respondenter som trekker frem at en feilansatt for eksempel kan være en person med motstridende fakta og feil på personlighet og kunnskaper. Sammenlignet med Proffice og deres undersøkelse kan dette støttes oppunder med at 66% mener at det er en feilansettelse når nyansattes personlige karakter eller sosiale ferdigheter ikke harmonerer med de øvrige ansatte. Dette omhandler dermed motstridende atferd og personligheter. Videre sier den omtalte Proffice undersøkelsen oss at 28% mener at det som er typisk for en feilansatt er at personen skorter på kompetanse og formelle fagkvaliteter. Dette kan vi trekke en rød tråd til i retning av en av informantene, som trekker frem feil og fakta knyttet til forventning på arbeidserfaring og kunnskap som sentrale feil ved en ansatt. Informantene oppga også eksempler på karakteristikk av en feilansatt som viker fra

Proffice sin undersøkelse og definisjon. Enkelte av våre informanter legger trykk på at det kan handle om en svikt i måloppnåelsen av rekrutteringsprosessen.

5.2 Direkte og indirekte konsekvenser av feilansettelser

I denne delen vil direkte og indirekte konsekvenser diskuteres der funnene blir sett opp mot eksisterende teori før ny teori utledes. Funnene vil deles opp i eksterne og interne konsekvenser. Alle informantene nevnte kostnader som en direkte konsekvens, dette vil bli drøftet under punkt 5.4.

De indirekte konsekvensene påvirker de psykososiale faktorene på en arbeidsplass og kan skape mistrivsel, sykefravær og turnover. Trivsel er sentralt i det psykososiale miljøet. Eksisterende teori sier at ansatte med høy arbeidsglede har færre sykedager, bedre produktivitet, bedre service til kunder og ønsker å bli værende i organisasjonen. Informantene opplever også at konsekvensene av en feilansettelse fører til at det skapes dårlig kultur og dårlig psykososialt arbeidsmiljø. Kulturen påvirkes ved at det blir mistrivsel og dårlig stemning på arbeidsplassen og blant de som jobber rundt den feilansatte. Moralen senkes, forpliktelsen til arbeidsplassen senkes og som en effekt fører det til at terskelen for å bli hjemme når man føler seg «litt syk» blir mindre, slik at sykefraværet øker som en konsekvens. Dette kan sees i tråd med teorien om sykefravær som angir at det psykososiale arbeidsmiljøet er i direkte sammenheng med sykefravær på arbeidsplassen. Informantene opplever videre at trivsel kan gjøre mye skade. Det skapes subkulturer med tilbaketrekning og polarisering som fører til at andre ansatte i større grad søker etter ny arbeidsgiver om det ikke blir tatt tak i. Det poengteres at om det er en leder som er skyld i dette blir utfallet større. Det blir også større om en leder ikke tar tak i en feilansatt. På en annen side kan man se at rett ansettelse kan føre til høy trivsel og dermed høyt engasjement, som igjen fører til gode resultater på bunnlinjen i tillegg til å påvirke de andre rundt seg positivt.

Uønsket turnover i organisasjonen er et opplevd resultat av feilansettelser hos informantene. En av informantene poengterer at turnoverstatistikk kan bli overfladisk når man ser på feilansettelser, og at man heller bør fokusere på rookieturnover. Med dette menes turnover hos ansatte som har vært i organisasjonen i kortere tid, ofte under 1, 2 eller 3 år. På denne måten kan man i større grad avdekke om ansatte som er feilansatt har en god nok onboardingprosess. Samtidig bør man være observant på at dersom organisasjonen har en turnover på 10 % så vil halvparten av alle

ansatte være byttet ut innen fem år. Dette vil påvirke om man klarer å kontrollere kulturen i ønsket retning, og setter enda høyere krav til riktig ansettelse.

Informantene setter videre frem organisasjonens omdømme som en faktor som påvirkes. Kunder, organisasjoner og arbeidssøkere vil kunne påvirkes av dette. Om en arbeidssøker har vært gjennom en dårlig rekrutteringsprosess oppleves det at den personen garantert vil fortelle dette til andre. Om en ansatt i butikk mistrives kan det i stor grad gå ut over kundeopplevelsen, kunderelasjonen og direkte salg. Det fortelles også at graden for å omtale selskapet negativt i sosiale settinger senkes, både når man er den feilansatte og når man påvirkes av den feilansatte. Samtidig oppleves det at inntrykk og meninger er transparente i dag. Ved å kunne dele meninger og bilder på sosiale medier som Facebook, Twitter, Instagram og lignende kan man raskt dele negative opplevelser. Omdømme er ekstremt kostbart og kan altså påvirke om kunder kommer inn i butikken, hvem organisasjoner velger å samarbeide med, om man kjøper produkter fra den organisasjonen, og om ansatte ønsker seg til eller ut av bedriften. At det er enklere å dele negative opplevelser i dag kan sees i skarp motsetning til at norske ledere har vanskelig for å ta opp vanskelige saker. Informantene poengterer at dette er et svært viktig område, noe som kan sees i kontrast til mangelen på forskning og eksisterende teori.

Teorien handler i stor grad om hva som skjer dersom man har en ansatt i organisasjonen som viser kontraproduktiv atferd, eller generelt viktigheten av å ha høy trivsel. Den viser derimot ingen sammenheng med ansettelsesprosessen av nye ansatte og det psykososiale arbeidsmiljøet. Teorien om kontraproduktiv atferd nevner at omtrent 40 % av ansatte kan vise en form motarbeidende faktorer. Funnene viser en klar sammenheng med nyansettelser og kontraproduktiv atferd og direkte og indirekte konsekvenser. Det vil derfor være naturlig å trekke inn at ansettelsen av nye personer er sentralt i om man får en person som viser motarbeidende trekk og dermed er årsak til negativ påvirkning på de psykososiale faktorene. Hovedårsaken til dette er at det kommer et nytt element inn i en allerede eksisterende kultur og det vil derifra være sammensmelting eller konflikt. Både de interne og eksterne indirekte og direkte konsekvensene kan sees som konsekvenser av en ansettelse og kan derfor også være en positiv faktor om man ansetter rett person. Derfor vil de eksisterende psykososiale forholdene være med i grunnlaget for en ny ansettelse.

Vi merket oss at ingen av informantene nevnte de lovpålagte kravene Arbeidsmiljøloven pålegger i forhold til psykososialt arbeidsmiljø, men at de heller fokuserte på det rent praktiske knyttet til fenomenet.

Vi har presentert noen generelle sammenhenger feilansettelser kan gjøre i en organisasjon i en egenutviklet modell (vedlegg 3).

5.3 Kontraproduktiv atferd

Som teorien på området viser, omfatter kontraproduktiv atferd ubevisst eller bevisst oppførsel som er skadelig for organisasjonens mål og eller verdier, som skader både ansatte og organisasjonen som helhet. Men har dette en direkte sammenheng med personer som blir feilansatt? Hollinger og Clark hevder i sin undersøkelse at 40 % av alle ansatte kan vise motarbeidende trekk i sin atferd. Sammenlignes dette med innsamlet data finner man flere korrelerende utsagn. I løpet av intervjuene kom det frem hos flere av informantene at en feilansatt person ikke følger og motstrider anvendte regler og verdier, og at personen på denne måten stiller kritiske spørsmål knyttet til disse. Slik motarbeidende oppførsel vil ifølge informantene skape negativt snakk og samtaler, som deretter fører til konfrontasjoner, dårlig stemning og tidkrevende problemløsninger. Informantene bygger videre på dette og mener at en kontraproduktiv ansatt har en dårlig tilpasning til jobben og opptre upålitelig. Dette gjør dem vanskelige å samarbeide med. Som en påfølgende årsak til dette vil disse personene kunne danne subkulturer rundt seg, som ofte har en skadelig effekt på en organisasjon.

Videre nevnes det i teorien at ansatte ofte mobber andre som følge av ulike psykososiale faktorer som for eksempel stress. Dette ble understreket under datainnsamlingen, hvor det ble nevnt at stress eller oppgaver utenfor komfortsonen ofte skinner igjennom i form av endret atferd og verdier. Stress kan dermed være en faktor som kan skape kontraproduktiv atferd hos personer som allerede har underliggende motstridende verdier, noe som i dette tilfellet gjør en person til «feilansatt» etter vårt synspunkt. Det ble også nevnt at det er svært vanskelig å avdekke om en person vil jobbe kontraproduktivt, og at dette som oftest vil komme til synet i selve jobben og utførelsen av den.

En av informantene støttet ikke påstanden i lik grad. Grunnen til dette ses i forhold til at det er vanskelig å måle i hvilken grad ansatte etterlever regler og verdier, og ikke jobber mot dem. Det blir dermed vanskelig å se sammenhengen mellom hvilke regler og verdier som brytes, og hvilken sammenheng dette kan ha med feilansatte.

5.4 Kostnader

Under begrepet kostnader legger vi til grunn kun de økonomiske kostnadene en feilansettelse kan føre med seg for en organisasjon. Herunder kommer direkte kostnader, som innebærer kostnader knyttet til ansettelsesprosessen, dårlige arbeidsprestasjoner og avviklingsprosessen.

Som tidligere nevnt, anslås det at feilansettelser koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner i direkte kostnader i året. Våre informanter nevner i tillegg til de direkte kostnadene, de kostnadene som ikke er så tydelige, eller det vi kaller indirekte kostnader, knyttet til en feilansettelse. Dette er kostnader som innebærer dårlige arbeidsprestasjoner hos personer påvirket av den feilansatte, svekket omdømme, sykefravær og turnover. Disse faktorene er ikke alltid like lett å verken se eller måle, men våre informanter sier at disse kostnadene kan utgjøre store summer, og ofte større enn de direkte kostnadene.

Våre informanter anslår at én feilansettelse koster bedriften deres mellom 500.000 og 1.500.000 kroner i direkte og indirekte kostnader. Det finnes i dag ingen helt klare tall på hva en feilansettelse koster en bedrift, men ut ifra Proffice sin undersøkelsene fra 2006 og 2011 (2.3.4) kan vi tydelig se at det er samsvar mellom beløpene våre informanter gir oss og det som kommer frem i undersøkelsen, i forhold til direkte kostnader. Våre informanter avslørte dog at tallene er høyere enn det som kommer frem i undersøkelsene utført av Proffice, og ofte det man selv er villig til å innrømme. Dette kan ha en klar sammenheng med de indirekte kostnadene man ofte ikke tenker på når man skal anslå kostnadene på en feilansettelse. En av våre informanter trekker i den forbindelse blant annet frem kostnader knyttet til sluttpakker, juridisk hjelp og rettsaker i forbindelse med avvikling av et ansettelsesforhold, noe som kan sees i tilknytning til sterke stillingsvern. Noen av våre informanter peker også på at det kan være betydelige forskjeller avhengig av stillingen den feilansatte sitter i.

Ut fra eksisterende undersøkelser gjort på feltet, samt ny teori kan vi tydelig se en negativ utvikling i kostnader for feilansettelser. Disse tallene står som en sterk kontrast til det økte fokuset rekruttering og ansettelse har hatt det siste tiåret.

5.5 Konflikter

Arbeidslivet har stor risiko for konflikt. En feilansettelse kan som nevnt under punkt 5.1, ha opphav i blant annet en forventningsbrist mellom den ansatte og bedrift, men også ulike verdier og interesser. Vi kan tydelig se ut fra våre funn at de aller fleste mener at en som kan defineres som feilansatt kan bidra til å skape konflikter på arbeidsplassen, og faktisk kan være en av de største konsekvensene ved feilansettelser. Det kommer særlig frem at personer som stiller spørsmål om grunnleggende termer og verdier i bedriften, samt personer som ikke drar i samme retning og alltid er i opposisjon, ofte kan skape konflikter. Dette kan også skape gjensidige ringvirkninger hos andre, da personen manipulerer andre og dermed aktivt skaper konflikter. En person som dette, som skaper splid i en gruppe og ødelegger miljøet, kan få konsekvenser for menneskene rundt personen. Personen skaper snakk blant andre, unødvendige samtaler og frustrasjon på arbeidsplassen. Sykefravær kan øke, og mangel på motivasjon og produktivitet kan forekomme da det er svært slitsomt å ha mennesker som gnager og gnager i nærheten av seg. Det er viktig å avdekke personlighet og personlige etiske verdier så tidlig som mulig – dette kan dog være vanskelig å avdekke allerede i intervjuet. En person kan nemlig være godt egnet for jobben på papiret, men ikke passe inn på bakgrunn av personlighet og verdier. Små ting kan fort bli store, og dette kan få ringvirkninger hos andre ansatte.

Flere trekker frem at det handler mye om kultur. Man trenger ikke nødvendigvis å være feilansatt for å være en del av en konflikt, det kan også gro seg fram. Det er derfor viktig at alle vet hvor bedriften skal hen, slik at alle har en klar retning å følge. Man bør i stor grad bli introdusert for kultur, feedbackkultur, regler etc. når man ansettes. Svært få selskaper har i dag et slikt åpent og transparent miljø – dette kan føre til konflikter.

Vi kan her se at de fleste legger stor vekt på individuelle forskjeller og personforklaringer som forklaring på konflikter i en bedrift. Dette kan, som vi ser, føre til at det oppstår negative følelser mellom ansatte, og at hele miljøet og det mellommenneskelige klimaet i avdelingen ødelegges.

Det handler altså mye om kulturen i en bedrift eller gruppe, og det er derfor viktig at det også er match mellom person og bedrift på et mer personlig og kulturelt nivå.

Det har dog vært lite forskning på området rundt feilansettelser og konflikter, da særlig ringvirkningene det kan ha for bedriften og andre ansatte. Vi kan tydelig se ut fra våre funn at en konflikt kan påvirke svært mange andre enn partene i en konflikt. En konflikt kan skape splid i en hel gruppe og ødelegge miljøet rundt partene, noe som igjen kan føre til høyere sykefravær, synkende motivasjon og lavere produktivitet. Det er altså store konsekvenser som kan komme fra konflikter, og ofte defineres den som starter en konflikt og drar med seg andre som feilansatt.

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

Vår forskning viser at konsekvensene av en feilansettelse vil påvirke både det psykososiale arbeidsmiljøet, samt økonomien i en organisasjon negativt. Våre funn viser at de underliggende faktorene stress, sykefravær, trivsel og turnover alle er negativt korrelert med feilansettelser. Sett opp mot tidligere forskning kommer det frem av vår undersøkelse at man må se det psykososiale arbeidsmiljøet i større sammenheng. Tidligere forskning ser på sykefravær og turnover som et resultat av stress og lav trivsel. Våre funn viser at feilansettelser påvirker stress og trivsel på en arbeidsplass. Feilansettelser har større påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet enn anvendt forskning viser. De psykososiale faktorene fungerer som en sirkulær prosess, hvor feilansettelser er en avgjørende faktor og pådriver. Det er viktig å ta bedriftens egne kultur, normer og verdier i betraktning ved ansettelse, slik at det ikke oppstår en forventingsbrist mellom organisasjonen og den ansatte, og den ansatte dermed karakteriseres som feilansatt.

Videre viser våre funn at en feilansettelse vil virke økonomiske belastende på en bedrift. De økonomiske konsekvensene er større enn først antatt og beskrevet i teorien, og da spesielt de indirekte kostnadene som er vanskelige å fange opp. De indirekte kostnadene av en feilansettelse knyttet til uønsket turnover, konflikter og sykefravær blir oversett i kostnadsanslaget og utgjør en større forskjell enn tidligere forskning viser.

Anvendt forskning kan ikke direkte knyttes til feilansettelser og konsekvensene dette fører med seg inn i en organisasjon. Vi føler derfor at vår forskning kan være et godt supplement for å få bedre forståelse rundt problemområdet, samt ny innsikt.

6.2 Kritikk

Det bør understrekes at denne oppgaven ikke er noen fasit på hvilke konsekvenser feilansettelser kan ha for organisasjoner, men at den kan fungere som et lite risp i overflaten, og gi nytt fokus til videre forskning på et omdiskutert område.

Som uerfarne forskere opplevde vi i datainnsamlingen enkelte problemer. Et problem i begynnelsen av innsamlingen, dreide seg om invitasjonene til informantene, da disse ikke var identiske. Dette kunne i verste fall skape ulike forventninger og forberedelser hos informantene i forkant. Vi opplevde at vi underveis i intervjuene ble mer erfarne og stødige. En ulik tilnærming til den første informanten sammenlignet med den siste, skapte varierende svar på like spørsmål. Dette hadde også sammenheng med probingen, som i begynnelsen ikke var iherdig nok. Underveis utviklet vi også flere oppfølgingsspørsmål og gravde dypere i informantens svar. Det viste seg at informantene tolket noen av begrepene forskjellig. Dette gjorde at en del tid underveis i intervjuet gikk med til å presisere og forklare disse termene, slik at forståelsen var ensartet. Vi erfarte også at en 3 mot 1 situasjon i intervjuene førte til at et par av informantene ble nervøse, og dermed ga en litt upresis forklaring på bestemte spørsmål.

I etterkant ser vi også at vi kunne hatt 2-3 tilleggsspørsmål i intervjuguiden knyttet til et av de sentrale områdene i forskningen, den økonomiske kostnaden av feilansettelser. En annen svakhet som i etterkant dukket opp, omhandler generaliserbarheten på utvalget, da disse kun stammer fra organisasjoner i Oslo-området. Samtidig var dette et bevisst valg fra vår side, da vi hadde begrenset med tid og ressurser til rådighet. Informanter fra andre deler av landet kunne avgitt et avvikende svar sammenliknet med vår data, da situasjonen kan variere fra sted til sted. Utvalget er dermed ikke stort nok til å generaliseres i forhold til en større populasjon.

6.3 Videre forskning

Underveis i utarbeidelsen av oppgaven avdekket vi områder og interessante temaer som kunne vært gjenstand for dypere undersøkelser. Vi ønsker derfor å komme med tips til andre studenter og forskere for videre forskning.

På bakgrunn av den overnevnte kritikken til generaliserbarheten for utvalgets størrelse, anbefaler vi videre forskning på problemområdet. Vi foreslår derfor at fremtidige forskere tar tak i dette ved å gjennomføre undersøkelser i et større spenn, med et større utvalg og over et større geografisk område. Vi anbefaler derfor å utvide forskningen ut fra Oslo-området, og ha fokus på et nasjonalt utvalg. På denne måten vil muligheten for å generalisere over en større populasjon være mer reliabel og valid.

Da vår undersøkelse er preget av kvalitativ metode foreslår vi for fremtidige undersøkelser å angripe området med en kvantitativ tilnærming i tillegg. Dette kan gjøres for øke den overnevnte generaliseringen. Med kvantitativ forskning vil man kunne tallfeste og teste i hvilken grad fenomenene gjelder for flere, og ikke kun undersøke noen få informanter i dybden.

Til slutt ytrer vi et ønske om at videre forskning på feilansettelser skal sette fokus på de som blir feilansatt og deres opplevelse av konsekvensene av det å bli feilansatt. Det kan gi økt forståelse rundt feilansettelser og belyse fenomenet fra flere sider.

7.0 Litteraturliste

Abelia. Økt krav til rekruttering. 15. januar 2015. Lesedato 24. mars 2015:

<http://abelia.no/ledelse/oekt-krav-til-rekruttering-article3245-129.html>

Arbeidslivet. Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. 22. januar 2013. Lesedato 16.april 2015:

<http://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsmiljo-og-HMS/Psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/>

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget

Brochs-Haukedal, William. 2012. Arbeids- og lederpsykologi. Oslo: Cappelen akademisk

Dagens Næringsliv. Feilansettelser koster 2,4 milliarder. 20. november 2006. Lesedato 10. februar 2015:

<http://www.dn.no/karriere/2006/11/20/feilansettelser-koster-24-milliarder>

Einarsen, Ståle og Harald Pedersen. 2007. Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet. Oslo: Gyldendal Akademisk

Foss, Ørn Terje. 2012. Jobbhelse – Helseboka for arbeidslivet. Oslo: Gyldendal Akademisk

Grenness, Tor. 2001. Innføring i vitenskapsteori og metode. Oslo: Universitetsforlaget

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2004. Metode og dataanalyse. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. Hvordan gjennomføre undersøkelser – innføring i samfunnsvitenskapelig metode. 2.utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2011. Forskningsmetode for Økonomisk Administrative Fag. 3.utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt Forlag AS

Koren, Peter Chr. og Preben H. Lindøe. 2008. Metoder for bedre arbeidsmiljø. Oslo: Gyldendal Akademisk

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). 2005.

Mann, Sara L, Marie Hélène Budworth og Afisi S. Ismaila. 2012. "Ratings of counterproductive performance: The effect of source and rater behaviour". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 61 Iss: 2, 142 – 156

Nordhaug, Odd. 2002. LMR - Målrettet personal- og kompetanseledelse. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Proffice. PAMA Rapport 4: Feilansettelser. November 2006. Lesedato 19. februar 2015: https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama-rapport-4_november-2006_feilansettelser.pdf

Proffice. PAMA Rapport 13: Feilansettelser. Mai 2011. Lesedato 19. februar 2015: https://www.proffice.no/globalassets/proffice-no/presse/pama/rapporter/pama_13_feilansettelser_2011.pdf

Rafilson, Fred M. 1988. "Development Of a Standarized Measure To Predict Employee Productivity." *Journal Of Business & Psychology* 3, no. 2: 199-213. *Business Source Complete*, EBSCO

Schmidt, Frank L., & John E. Hunter. 1998. "The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings". *Psychological Bulletin*. Vol. 124, No. 2, 262-274

SINTEF Helse. A325 Rapport: Sykefravær - Kunnskapsstatus og problemstillinger. Oktober 2006. Lesedato 12. mai 2015:

<https://www.sintef.no/globalassets/upload/helse/okt/pdf-filer/sykefravar.pdf>

Skorstad, Espen. 2008. Rett person på rett plass – psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Statistisk Sentralbyrå (SSB). Hver fjerde ønsker å bytte jobb. Lesedato 26. april 2015:

www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/hver-fjerde-onsker-aa-bytte-jobb

Statistisk Sentralbyrå (SSB). Sykefravær. Lesedato 26. april 2015:

<http://www.ssb.no/sykefratot/>

Store Norske Leksikon. Arbeidsmiljø. Lesedato 28. april 2015:

<https://snl.no/arbeidsmilj%C3%B8>

Storeng, Nils H., Tom H. Beck og Arve Due Lund. 2014. Arbeidslivets spilleregler. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget

Strauss, Anselm og Juliet Corbin. 1998. Basics of Qualitative Research. 2. utg. New Delhi: SAGE Publications

Sysla. Sparer 3,2 millioner årlig på lavere sykefravær. Lesedato 14. mars 2015:

<http://www.sysla.no/2015/02/19/oljeenergi/sparer-32-millioner-arlig-pa-lavere-sykefravaer/>

Thagaard, Tove. 1998. Systematikk og innlevelse – en innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget

Virke. Rapport: Arbeidsglede virker. 2013. Lesedato 20. februar 2015:

http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Documents/Gevinster%20ved%20arbeidsglede%202013_Endelig%20versjon.pdf

Semistrukturert intervjuguide

Fase 1: Rammesetting (5 minutter)	<ul style="list-style-type: none"> • Få intervjuobjektet rolig 	1. Uformell samtale	
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortelle om intervjuet • Få samtykke til opptak • Redegjør uklarheter • Starte opptak 	2. Informasjon om intervjuet <ul style="list-style-type: none"> • Fortelle om intervjuet <ul style="list-style-type: none"> ○ Bakgrunn ○ Formål ○ Tidsbruk ○ Hva intervjuet skal brukes til ○ Taushetsplikt og anonymitet 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem er intervjuobjektet? 	3. Informasjon om intervjuobjekt <ul style="list-style-type: none"> • Hva er intervjuobjekts; <ul style="list-style-type: none"> ○ kjønn ○ alder ○ yrke ○ utdanning 	
	Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål	Oppfølgingsspørsmål

<p>Fase 2: Introduksjonsspørsmål/erfaringer (10 minutter)</p>	<p>1. Kan en feilansettelse påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet? 2. Kan konsekvensene av en feilansettelse oppleves som økonomisk belastende?</p>	<p>1. Hvor lenge har du jobbet med, i og rundt rekruttering? 2. Har du erfaring med feilansettelser? 3. Hva mener du kjennetegner en feilansettelse? 4. Hvordan vil du definere en feilansettelse?</p>	<p>1. Hva er ditt inntrykk av bransjen? Hva ser du på som særlige utfordringer med rekruttering? 2. Opplevde du dette selv, eller stammer erfaringen fra andre? 3. Evt. Utdyp. 4. Hvorfor tar du tak i nettopp disse elementene?</p>
<p>Fase 3: Nøkkelspørsmål/fokusering (20 minutter)</p>	<p>1. Kan en feilansettelse påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet? 2. Kan konsekvensene av en feilansettelse oppleves som økonomisk belastende?</p>	<p>1. Tror du at kontraproduktiv atferd kan ha en sammenheng med feilansettelser? 2. På hvilken måte kan en feilansatt skape konflikter i en arbeidsgruppe? 3. Hvilke negative konsekvenser kan en feilansatt føre med seg? 4. Hva gjøres for å forhindre feilansettelser? 5. Ser du noen direkte/indirekte sammenhenger med feilansettelser? 6. Hva tror du en feilansettelse vil koste en bedrift?</p>	<p>1. På hvilken måte og hvordan? Hvorfor? 2. Hvordan fungerer denne personen i en gruppe? 3. Av økonomisk konsekvens, og eller menneskelig? 4. Jobbanalyse, CV og referansesjekker, tidsbruk på prosessen. Endres noen av disse elementene ved feilansettelser? 5. Definerer av de to sammenhengene. Videre utdypelse. 6. Hva vil feilansettelser koste på et helt år summert?</p>

Fase 4: Oppsummering /tilbakeblikk (5min)	<ul style="list-style-type: none">• Få bekreftelse på innhentet informasjon• Få sisteinnspill fra intervjuobjektet	<ul style="list-style-type: none">• Kort oppsummering til intervjuobjektet om funn• Har vi oppfattet deg korrekt?• Har du noen innspill eller kommentarer?• Er det muligheter for å kontakte deg i etterkant av intervjuet?	
--	---	--	--

Informantliste

Adecco Search & Select

Informant 7

Arne Andersen

Seniorrådgiver HR

26.02.2015

Holmlia Rekruttering (anonymisert bedrift)

Informant 5

Harald Hansen

Seniorrådgiver HR

04.03.2015

Nordea/Questback

Informant 6

Nina Nansen

Seniorrådgiver HR

24.02.2015

Proffice

Informant 2

Per Pettersen

Leder HR

25.02.2015

Relekta

Informant 3

Roar Rolfsen

Mellomleder HR

09.03.2015

Uniflex

Informant 4

Unni Undberg

Mellomleder HR

23.03.2015

Varner

Informant 1

Vera Vang

Leder HR

24.02.2015

Voice

Informant 8

Vanja Våge

Seniorrådgiver HR

19.03.2015

Kostnadsanslagsmodell

Hvordan påvirker feilansettelser en organisasjon?

