

748087
748257
748532

BCR 3102
Bacheloroppgave
Høgskolen Kristiania

Hvordan finne den best kvalifiserte kandidaten?

En studie om rekruttering i offentlig helsesektor



Vår 2017

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av vår avsluttende utdanning i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania.

Det siste halvåret har vært fylt med utfordringer, hektiske dager og tålmodighet satt på prøve med tanke på arbeidet med bacheloroppgaven. Men til gjengjeld er det også det semesteret vi kan se tilbake på med både faglig og personlig utvikling innenfor et fagfelt vi finner interessant. Vi ønsker at oppgaven skal være et produkt som viser vår ervervede kunnskap etter tre år som HR-studenter.

Rekruttering er noe som fenget vår interesse tidlig under studiet, derfor valgte vi å skrive en bacheloroppgave med denne tematikken. Vi vil derfor se på kvalifikasjonsprinsippet i offentlig helsesektor, og hvordan de som er ansvarlige for rekrutteringsprosessen kan bruke seleksjonsmetoder for å finne den best kvalifiserte kandidaten.

Vi vil gjerne rette en stor takk til vår veileder Andreas Thon og våre respondenter for deling av erfaringer og interessante synspunkter som har bidratt til å styrke vår oppgave. Vi vil også takke Elvar Aspelund som har laget forsidens illustrasjon.

Samtidig vil vi takke våre medstudenter for tre unike år på Høyskolen Kristiania.

God lesning!

Oslo 16.05.17

748087, 748257 og 748532

Sammendrag

Formålet med oppgaven er å avdekke hvordan man i rekrutteringsprosessen i offentlig helsesektor kommer frem til kandidaten som best vil passe til en aktuell stilling. Problemstillingen lyder derfor slik: *“Hvordan finne den best kvalifiserte kandidaten?”* For å kunne besvare problemstillingen grundig, har vi utformet to forskningsspørsmål: 1) *“Hvordan forstås og anvendes kvalifikasjonsprinsippet?”*, 2) *“Hvordan bruke seleksjonsmetodikk for å finne den best kvalifiserte kandidaten?”*

Ettersom offentlig sektor har ulike føringer for rekrutteringsprosessen, og dermed i utgangspunktet ikke står fritt ved valg av kandidat, vil det være interessant å se på hvilke faktorer som spiller inn. For å kunne besvare problemstillingen, er det en kvalitativ forskningstilnærming som preger oppgavens struktur. Det ble derfor gjennomført syv dybdeintervjuer av personer som enten har en sentral rolle i rekrutteringsprosessen, eller har en medvirkning eller påvirkning på den. Vi har valgt å avgrense oppgaven til én institusjon i én kommune. Oppgaven er preget av et stort ønske om innsikt i rekrutteringsprosessen, og hvordan institusjonen vurderer hvem som er den beste kandidaten.

Resultatene viser at det å være best kvalifisert er et diffust begrep som i vår institusjon knyttes faglig til å være autorisert, og utover dette er det avgjørende elementet *personlig egnethet*.

Videre viser resultatene at seleksjonsteori og institusjonens rekrutteringsprosess ikke samsvarer. Dersom man ønsker å vektlegge personlige egenskaper i den grad dette gjøres, må seleksjonsmetodene endres, og avdelingslederne bli enige om hva personlig egnethet faktisk er.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Innledning.....	6
1.0 Introduksjon.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	7
1.2 Avgrensning og begrepsavklaring	8
2.0 Teori.....	9
2.1 Kvalifikasjonsprinsippet.....	9
2.1.1 Faglige egenskaper.....	10
2.1.2 Personlige egenskaper	11
2.2 Personlig egnethet innen seleksjonsteori.....	11
2.3 Jobbanalysen.....	12
2.4 Seleksjonsmetoder og validitet.....	12
2.4.1 Jobbintervjuet	14
2.4.2 Personlighetstest.....	16
2.4.3 Referansesjekk	17
2.5 Rettslige føringer for rekrutteringsprosessen	18
3.0 Metode.....	20
3.1 Forskningsdesign	20
3.2 Forskningstilnærming	20
3.3 Utvalg	21
3.4 Datainnsamlingsmetode	21
3.5 Analyse av datamateriale.....	22
3.6 Metodisk refleksjon	23
3.6.1 Validitet og reliabilitet	23
3.7 Forskningsetikk	24
4.0 Presentasjon av funn	25
4.1 Bakgrunn	25
4.2 Forskningsspørsmål 1 - Hvordan forstås og anvendes kvalifikasjonsprinsippet?.....	25
4.3 Forskningsspørsmål 2 - Hvordan bruke seleksjonsmetodikk for å finne den best egnede kandidaten?.....	26
5.0 Drøfting av funn.....	28
5.1 Hvordan forstås og anvendes kvalifikasjonsprinsippet?	28
5.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1	34
5.2 Hvordan bruke seleksjonsmetodikk for å finne den best egnede kandidaten?.....	34
5.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2	39
6.0 Konklusjon	40
7.0 Kritikk til egen forskning.....	42
8.0 Forslag til videre forskning.....	42
9.0 Litteraturliste	43

Vedlegg:

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribert intervju, avdelingsleder 3

Vedlegg 3: Skjema - Ønskelige egenskaper ved nyansettelser

Figur

Figur 1..... 13

Innledning

Årsgjennomsnittet for 2016 viser at det i Norge var 2 591 903 mennesker sysselsatt totalt på landsbasis. Ca. 824 000 av disse jobbet i offentlig sektor (SSB). Noen yrker er hovedsakelig representert i den offentlige sektor. Helsevesenet er i stor grad offentlig, selv om det i senere år er åpnet for en viss grad av privatisering. Det samme gjelder yrker innenfor for eksempel utdanningssektoren og politi- og påtalemyndighetene. Dette betyr at kvaliteten på rekrutteringsprosessen i det offentlige får betydning for mange mennesker. Ikke bare har det betydning for én persons fremtidige arbeidssituasjon, men også for det norske velferdssamfunnet. Dette gjør at ansettelsene som blir vedtatt i størst mulig grad må være riktige, og bygge på objektivitet i forhold til hvilke kvalifikasjoner de aktuelle jobbsøkerne har.

I all offentlig sektor er man bundet av kvalifikasjonsprinsippet som har til formål å forsikre at den best kvalifiserte søkeren blir tilbudt stillingen. Innenfor kvalifikasjonsprinsippet er det tre sentrale elementer - utdanning, erfaring og personlig egnethet. Personlig egnethet ser ut til få et spesielt fokus. Et kjapt søk på finn.no bekrefter at begrepet er hyppig benyttet i stillingsannonser. Googles begrepet, vises flere hundre resultater fra diskusjonsforum som omhandler hva begrepet betyr, hvordan det anvendes, og hvordan det skal vurderes.

På bakgrunn av dette har vi ønsket å få mer informasjon om hva det innebærer å være best kvalifisert, og hvordan arbeidsgivere i offentlig helsesektor går frem for å finne den best kvalifiserte søkeren. Vi ønsker også å se på hvordan de tre elementene som kvalifikasjonsprinsippet innebærer vektlegges, og hvorfor personlig egnethet presiseres i så mange stillingsannonser.

1.0 Introduksjon

Rekruttering har lenge vært et tema vi har ønsket å basere bacheloroppgaven vår på, men hvilke aspekter innenfor dette feltet har vært uklart. I utgangspunktet ønsket vi å se på feilansettelser i det offentlige, men som senere ble dette spesifisert til helsesektoren da vi synes det ville være interessant å se på hvilke konsekvenser feilansettelser i denne sektoren kan påvirke både bedrift og samfunn.

Etter mye diskusjon rundt valg av tema og problemstilling, ble det endelige valget å se på selve rekrutteringsprosessen i kommunal helsesektor, og avdekke hvordan instansen finner de beste kvalifiserte kandidatene. Etter hvert som teori og empiri har blitt innhentet, har våre tanker og oppfatninger rundt fenomenet endret seg kontinuerlig gjennom arbeidet med oppgaven.

Oppgaven er bygd opp med en struktur som er vanlig innen akademisk forskning og metode. I første del av oppgaven vil problemstilling og forskningsspørsmål bli presentert. Videre vil det bli redegjort for relevant teori som skal hjelpe med å styrke funn eller avdekke aspekter i forhold til hva den innsamlede dataen viser. Deretter vil valg av forskningsmetode og begrunnelse for valg bli presentert.

I den neste delen av oppgaven vil funnene fra datainnsamlingen bli presentert i henhold til de ulike forskningsspørsmålene, før disse drøftes opp mot relevant teori. Drøftingen på hvert av forskningsspørsmålene avsluttes med en delkonklusjon som deretter brukes for å kunne presentere en hovedkonklusjon basert på valgt problemstilling.

1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Temaet for oppgaven er rekruttering i offentlig kommunal sektor, og fokuset ligger på helsesektoren. Ønsket er å se på hva som menes med å være best kvalifisert til en stilling, og hvilke faktorer som spiller inn på valg av kandidat. Vi har derfor kommet frem til følgende problemstilling:

“Hvordan finne den best kvalifiserte kandidaten? “

For å kunne besvare problemstillingen på best mulig måte, har vi sett det som nødvendig å utvikle to forskningsspørsmål som vil være avgjørende for å finne svar på problemstillingen.

Første forskningsspørsmål er utviklet ut ifra den hensikt at kvalifikasjonsprinsippet inneholder tre elementer. Er de som sitter med ansvar for rekrutteringen klar over de ulike elementene? Derfor lyder vårt første forskningsspørsmål som følgende:

“Hvordan forstås og anvendes kvalifikasjonsprinsippet?”

Etter å ha fått innsikt i hvordan kvalifikasjonsprinsippet forstås og anvendes, er det ønskelig å se på hvordan de gjennom en rekrutteringsprosess finner den best kvalifiserte kandidaten. Dette belyses i forskningsspørsmål 2:

“Hvordan bruke seleksjonsmetodikk for å finne den best kvalifiserte kandidaten?”

1.2 Avgrensning og begrepsavklaring

Ut ifra valgt problemstilling og oppgavens størrelse, var det hensiktsmessig å avgrense til én institusjon innenfor offentlig og kommunal helsesektor. Med tanke på at all informasjon som blir presentert i oppgaven skal være anonym, vil derfor institusjonen omtales som *Senteret*. Videre er det også lagt føringer til autorisasjon, da oppgaven vil belyse rekrutteringsprosessen for profesjonsstillinger som krever dette. Alle respondentene er derfor kjent med at de må svare med utgangspunkt i at stillinger krever autorisasjon, og ikke med tanke på assistentstillinger eller lignende.

For å jobbe som sykepleier må man ha autorisasjon. Ved å ha fullført og bestått opplæring kan man søke om autorisasjon via Statens autorisasjonskontor for helsepersonell. Autorisasjon er en offentlig godkjenning for å kunne bruke en bestemt yrkestittel. Dette er en bekreftelse på at arbeidstakeren oppfyller de kravene som gjelder for yrkestittelen, både faglig og formelt (Bostad og Hårberg 2017).

Stillingsannonsene det henvises til gjennom oppgaven vil ikke bli vedlagt, dette for å sikre Senteret og respondentenes anonymitet.

Begrepene personlig egnethet, personlige egenskaper og personlig skikkethet har i oppgaven samme betydning, og de brukes om hverandre. Det finnes ingen klar definisjon på begrepet, men dette vil det senere bli redegjort for i teorien.

2.0 Teori

Nedenfor redegjøres det for teori som er viktig for forståelsen av fenomenet som det er forsket på. Teorien er relevant for å kunne besvare problemstillingen.

2.1 Kvalifikasjonsprinsippet

Kvalifikasjonsprinsippet har som formål at den best kvalifiserte søkeren skal tilsettes i stillingen. Rettspraksis, forvaltningspraksis, juridisk teori, og etter hvert Sivilombudsmannen har lagt et slikt prinsipp til grunn for sin praksis og saksbehandling (Regjeringen). Rettskildemessig har prinsippet formell lovs rang, og unntak må ha hjemmel i lov. Det vanligste unntaket er om kandidater har fortrinnsrett til en stilling, men ellers er offentlig sektor pliktet til å følge kvalifikasjonsprinsippet (Regjeringen). Fragmenter av kvalifikasjonsprinsippet har i dag blitt lovfestet i flere lover, som for eksempel opplæringslova § 10-5:

§ 10-5. Val mellom fleire søkjarar

Når ein må velje mellom fleire søkjarar til den same stillinga, skal det leggjast vekt på utdanning og praksis, kva undervisningsbehov tilsetjinga skal ta sikte på å dekkje, og kor kvalifisert søkjaren elles er for stillinga (Lovdata).

Sivilombudsmannen, som er et ombud utnevnt av Stortinget og som i hovedsak skal verne ansatte i offentlig sektor mot urettferdigheter, skal sikre at menneskerettigheter respekteres, og at ansatte gjør det de er forpliktet til å gjøre (McKiernan 2015), formulerer kvalifikasjonsprinsippet på følgende måte:

Siktemålet i en tilsettingssak er i alminnelighet å finne frem til den søkeren som etter en helhetsvurdering må anses som best kvalifisert for stillingen. Ved kvalifikasjonsvurderingen må det tas utgangspunkt i de kvalifikasjonskravene som er fastsatt i utlysningsteksten. For øvrig vil sentrale momenter være utdanning, praksis og personlig skikkethet (Sitat fra punkt 7.1 i Ot.prp. nr. 67 (2004–2005)).

Et annet sted hvor kvalifikasjonsprinsippet nevnes, og som er særlig sentralt for vår oppgave, er i Hovedtariffavtalen mellom KS og den enkelte arbeidstakerorganisasjonen. KS er kommunesektorens organisasjon hvor alle norske kommuner og fylkeskommuner, med unntak av Oslo, er medlemmer (KS). Arbeidstakerorganisasjonen jobber for å sikre best mulig rammebetingelser for ansatte i kommunal sektor. Kvalifikasjonsprinsippet er formulert slik i Hovedtariffavtalen kapittel 1 § 2 punkt 2.2 første ledd:

Ved tilsetting og opprykk skal det i første rekke tas hensyn til søkerens kvalifikasjoner (teoretisk og praktisk utdanning samt skikkethet for stillingen).

Det skal gjøres en saklig, sammenlignende vurdering av alle søkerens utdanning, yrkeserfaring og personlig skikkethet for å avgjøre hvilken kandidat som er best kvalifisert for stilling (Kommunenes personalhåndbok 2017).

Formålene med kvalifikasjonsprinsippet er flere. Prinsippet er utviklet over tid for å sikre at tilsetting i offentlige stillinger skal skje på en saklig måte slik at utenforliggende forhold, som personlige relasjoner, rykter, ”trynefaktor” og lignende ikke legges til grunn for hvem som får tilbud om stillingen (Kommunenes personalhåndbok 2017). Dette omhandler både likebehandling ved at søkere med lik kvalifikasjon skal ha lik sjanse til å kunne få en stilling, og tillit til det offentlige fordi ansettelsesprosessen, avgjørelser og beslutninger som det offentlig foretar er med på å bestemme hva slags inntrykk som blir gitt utad. Hvis begge prosesser er på et høyt nivå, gir dette grunnlag for å skape gjensidig tillit mellom samfunnet og den offentlige arbeidssektoren. I tillegg skal kvalifikasjonsprinsippet sikre at forvaltningen har best mulig kompetanse til de aktuelle arbeidsoppgavene (Regjeringen).

Kvalifikasjonsprinsippet innebærer som nevnt at det foretas en avveining av de sentrale elementer som er relevante for stillingen. Faglige egenskaper, her utdannelse og erfaring, utgjør sammen med personlige egenskaper selve skikkethetsvurderingen (Kommunens personalhåndbok 2017). Begge egenskapene, faglig og personlige, er knyttet til søkeren som person og kan dermed være vanskelig å skille. Når en skal finne frem til den søkeren som er best skikket, vil det i praksis medføre at kriteriene flyter i hverandre, og det blir heller en bred helhetsvurdering som er grunnlag for avgjørelsen (Regjeringen). Et skille mellom begrepene vil for senere drøfting være nødvendig.

2.1.1 Faglige egenskaper

Med faglige egenskaper menes søkerens formelle utdanning og deres relevante erfaring. Stillingsannonsen skal si noe om hva forvaltningen mener en stilling krever av utdanning. Utdannelseskravet kan være både konkret eller generelt definert. En generell definert kunngjøringstekst kan gå ut på at den krever at søkere har en utdanning av ”høyere grad tilsvarende mastergrad av 5 års varighet”. Dette vil da innebære at all type femårig master fra universitet og høyskoler teller likt. Graden av spillerom i kvalifikasjonsprinsippet vil her da

begrense mulighetene for å kunne ansette noen med en lavere grad enn master, dersom dette er spesifisert i stillingsannonser (Regjeringen).

Når det gjelder erfaring, er det *relevant* erfaring som skal vektlegges. Dette kan være relevant arbeidsforhold og annen erfaring etter endt utdanning, men også arbeidserfaring man har opparbeidet før endt utdanning skal vektlegges. Det skal altså legges vekt på relevant erfaring i forhold til stillingens behov og mål, noe som innebærer at det må være en sammenheng med den arbeidserfaringen og/eller utdanningen en søker har, og de krav en stilling setter til den ansatte. Dersom stillinger har mindre preg av å være typisk profesjonsstilling vil faglige egenskaper kunne vektlegges mindre i ansettelsesvurderingen.

2.1.2 Personlige egenskaper

Med en persons personlige egenskaper menes det andre egenskaper enn relevant formell utdanning og erfaring. Det er ikke alltid tilstrekkelig å være faglig kvalifisert, søkeren må også være personlig egnet for stillingen. Dette er mer knyttet til personlighet enn utdanning og erfaring. Enkelte stillinger krever også en viss personlig egnethet for å kunne utføres godt. Sivilombudsmannen har ved flere tilfeller uttalt at det er vanskelig å definere hva begrepet personlig egnethet faktisk innebærer (Regjeringen).

Personlige egenskaper kan være egenskaper som er etterspurt i stillingsannonser, eller generelle ønsker eller preferanser for stillingen. Det er likevel ikke alle personlige egenskaper som er like relevante. Elementet innebærer at søkeren skal være egnet til *stillingen* – det må da kunne knyttes til behov som stillingen krever. Å være egnet til en stilling kan gå ut på å ha gode kommunikasjonsevner, være empatisk og omsorgsfull, eller å være god til å samarbeide. I hvilken grad man kan ta hensyn til egenskaper som ikke er så relevante, vil begrenses av hvor relevante de er for stillingen.

2.2 Personlig egnethet innen seleksjonsteori

Personlig egnethet gjenspeiler seg i en persons egenskaper, noe som gir personen et individuelt særpreg. Egenskapene kan beskrives som en del av intelligens eller mentale evner og personlighet (Johansen og Sætersdal 2017, 99). Hvordan mennesker opptrer endrer seg fra hvilken situasjon personen befinner seg i. Mange personer vil reagere ulikt i de samme situasjonene, samtidig som det ofte dannes et mønster i hvordan personer reagerer, og den

enkeltes atferd vil over tid være forholdsvis konstant. Hvordan en person vil reagere i en gitt situasjon kan til en viss grad predikeres, men det krever god testing (99).

I en forskningsrapport av Arnfinn H. Midtbøen og Jon Rogstad (2012) vises det til at begrepet personlig egnethet har ulike fortolkninger i teorien, men et fellestrekk er at det referer til et langt bredere spekter av ferdigheter enn formell kompetanse. Det tar for seg egenskaper som per definisjon omhandler søkeren personlig, altså knyttet til den enkelte person. Begrepet personlig egnethet strekker kompetansebegrepet utover formell kompetanse.

2.3 Jobbanalysen

En strukturert og systematisk gjennomført jobbanalyse vil gi et klart bilde av hva slags kandidat en leter etter (Johansen og Sætersdal, 2017. 97). For å kunne ansette den riktige personen til en stilling, er det naturligvis viktig å vite hvilke arbeidsoppgaver personen skal utføre. Det er derfor essensielt at det utføres en jobbanalyse for å avdekke de mest sentrale og objektive kriteriene for en stilling. En jobbanalyse er derfor en detaljert analyse av hvilke oppgaver og kompetanse som ligger til grunn for rollen, den legger grunnlaget for utformingen av blant annet stillingsannonse, intervju, testverktøy og øvrige utvalgsmetoder som det er relevant å benytte. Når klare stillingskriterier ligger til grunn, kan disse enkelt sees opp mot en kandidats kompetanse (Skorstad 2014, 35). Slurv i denne fasen kan medføre følgefeil som for eksempel feilansettelser. Betydningen av en god jobbanalyse i rekrutteringsøyemed blir man ofte først klar over når den er fraværende eller upresis. I noen tilfeller oppstår det diskusjoner mellom partene i en rekrutteringsprosess om hvilken av kandidatene som er best egnet for stillingen. Dersom stillingskriteriene mangler eller er utydelige, blir beslutningsprosessen dårlig da det er fritt frem for subjektive meninger om hvem som bør tilsettes (38).

Bruk av jobbanalyse hjelper også med å bevare fokus i seleksjonsarbeidet. Det skaper struktur, og forteller hvor ressursene bør brukes, hva rekrutteringsansvarlig bør spørre etter under intervjuet, og hvilke tester som eventuelt bør benyttes. Målet er å få mest mulig informasjon om det som er interessant for stillingen, og minst mulig om det som er irrelevant, og å unngå å la seg sjarmere av for eksempel personlighet (Skorstad 2014, 39).

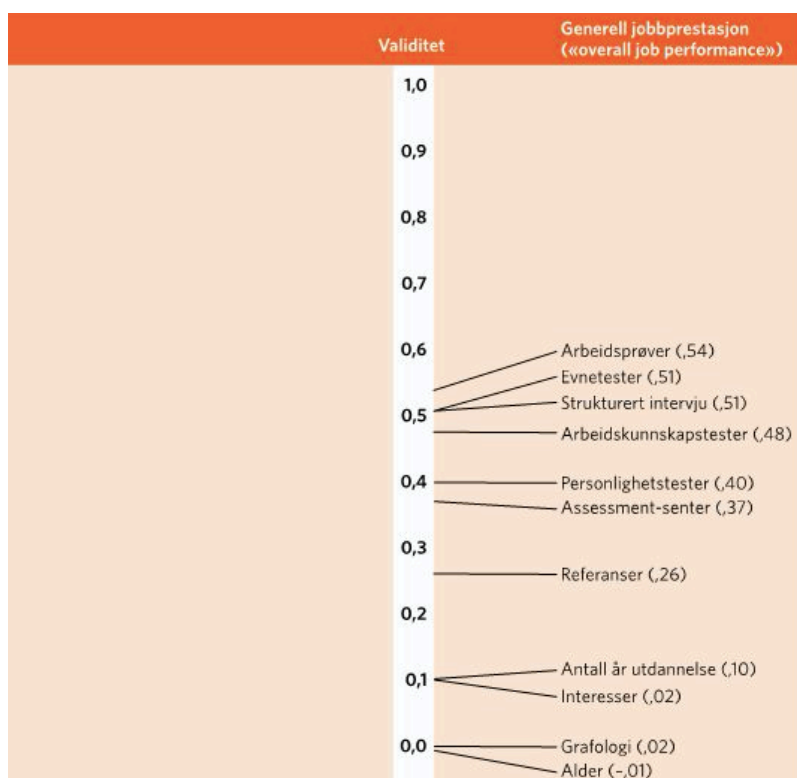
2.4 Seleksjonsmetoder og validitet

Gjennom seleksjon ønsker man å bli så sikker som mulig på at man ansetter riktig kandidat. Seleksjonsmetodene er det sett av aktiviteter man planlegger å benytte for å bli kjent med

kandidatene, for å danne seg et bilde av kandidatens bakgrunn og fremtidige kapasiteter (Johansen og Sætersdal, 2017, 101). Man er altså opptatt av å velge ut den kandidaten som passer best til en definert stilling.

Valg av seleksjonsmetoder må tas med hensyn til reliabilitet, validitet, lovlighet, rettferdighet, kostnad og reaksjoner (Mikkelsen og Laudal 2014, 154). Metodene er mange. Jobbanalysen definerer kandidatprofilen og vil dermed være utgangspunktet for å beslutte hvilke seleksjonsmetoder man ønsker å benytte seg av (Johansen og Sætersdal, 2017, 102). Eksempler på seleksjonsmetoder er strukturert intervju, personlighet- og evnetester, caseoppgaver og referansesjekk. Sentralt i alle disse metodene er å få identifisert og bli kjent med personlige egenskaper, evner, kompetanse og erfaring de ulike kandidatene har (Mikkelsen og Laudal 2014, 154)

Det gjennomføres stadig forskning for å avdekke hvilke seleksjonsmetoder som er mest utbredt og valide. Figuren under viser en oversikt over hvor nøyaktig ulike seleksjonsmetoder er i å produsere gode seleksjonsbeslutninger, basert på Schmidts og Hunters (1998) metaanalyse som oppsummerer 85 års forskning på testmetoder innen seleksjon (Mikkelsen og Laudal 2014, 155).



Figur 1 Treffsikkerheten ved ulike seleksjonsmetoder (Mikkelsen og Laudal, 2014, 155)

De tre teknikkene som kommer best ut med hensyn til å predikere generell jobbprestasjon når de brukes alene, er arbeidsprøver (.54), evnetester (.51) og strukturerte intervjuer (.51). Kombineres ulike teknikker, styrkes nøyaktigheten og predikasjonsverdien (Mikkelsen og Laudal 2014, 155). For at en seleksjonsmetode skal være god, må den ikke bare beskrive kandidatene, men metoden må også være så sensitiv at den klarer å skille mellom kandidatens evne til å gjøre en god jobb.

Metodene må også være reliable, altså konsistente og pålitelige, slik at de kommer til samme resultat om de brukes flere ganger. Enkelte testresultater er svært stabile over kortere eller lengre tid, mens andre er mer variable. Reliabilitetsresultater sier noe om i hvilken grad tilfeldige, og derfor irrelevante forhold, virker inn på resultatene fra en test. Seleksjonsmetodenes validitet gjelder holdbarheten til de slutningene vi trekker ved bruk av metodene. En test skal være en liten prøve på kandidatens atferd. Men siden det er vanskelig å bestemme med sikkerhet hvilke kjennetegn det er ved en person som resulterer i bestemte jobbprestasjoner, vil det også være vanskelig å gjøre gode slutninger på bakgrunn av testen. Det betyr at det alltid bør være en viss nøkternhet i de slutningene man trekker fra innhentet informasjon om kandidatene. I en konkret situasjon kan det derfor være lurt med noen kontrollspørsmål: Er de personlige egenskapene vi måler i en testsituasjon overførbare til den ekte jobbsituasjonen? Kan en kandidat bli så stresset av rekrutteringssituasjonen at metodene ikke er overførbare til en jobbsituasjon? Eller er det slik at individer som stresser seg opp i slike situasjoner, fortare blir stresset i en reell jobbsituasjon også? (Mikkelsen og Laudal 2014, 156)

2.4.1 Jobbintervjuet

Jobbintervjuet er den metoden som blir mest brukt som enkeltmetode når kompetansen skal vurderes (Skorstad, 2014, 58). Det vil være vanskelig å ansette noen man verken har truffet eller snakket med. Her har man mulighet til å utdype CV og søknad, hva en kandidat tenker og reflekterer om ulike temaer, og avklare spørsmål både arbeidsgiver og kandidat sitter med (Johansen og Sætersdal, 2017, 103). I Figur 1 ser man en oversikt over treffsikkerheten ved ulike seleksjonsmetoder. Her kommer strukturerte intervjuer på tredje plass når det gjelder metoder som predikerer senere jobbprestasjoner. Det er her viktig å skille mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Spørsmålene skal være bestemt på forhånd, og det er lite rom for improvisasjon. Det er også avgjørende at spørsmålene er tilpasset den aktuelle stillingen.

De siste 60 årene med forskning viser imidlertid at det er de ustrukturerte jobbintervjuene som er mest utbredt. Her er det ingen fast bestemte spørsmål, men mange oppfølgingsspørsmål, samt uforberedte innvendinger. Ustrukturerte intervjuer har svært dårlig reliabilitet som en seleksjonsmetode (Mikkelsen og Laudal, 2014, 157).

På bakgrunn av intervjuets lave treffsikkerhet er det mange som undrer seg over hvorfor dette er så utbredt som metode. Skorstad (2014, 59) nevner noen fordeler ved intervjuet som seleksjonsmetode, blant annet å bygge gjensidig relasjon mellom arbeidsgiver og kandidat, mulighet for å markedsføre organisasjonen, og å få et inntrykk om kandidat og organisasjon passer sammen.

Intervjuet brukes derfor ikke bare som et seleksjonsverktøy, men også som et viktig ledd i rekrutteringsprosessen. I og med at intervjuet ikke alene brukes som seleksjonsmetode, er det overhengende feil å vurdere det på lik linje med annen vurdering av kompetansemetodikk (Skorstad 2014, 59).

Forskere påpeker som tidligere presentert, at det ustrukturerte intervjuet som seleksjonsverktøy har lav treffsikkerhet. Skorstad (2014, 63-75) presenterer derfor 12 fallgruver ved jobbintervjuet. Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling har vi valgt ut og vil presentere disse fire fallgruvene:

- Intervjuere baserer seg på ulik informasjon i sin vurdering
Informasjon kan bli vurdert ulikt, og dermed kan ulike intervjuere ha ulik oppfatning av samme person. Dette kan henge sammen med at intervjuerne ikke er enige om hvilke kriterier som skal settes for en stilling. Dette skyldes ofte dårlige jobbanalyser. Til syvende og sist kan dette føre til at en kandidat kan anbefales av en intervjuer, mens en annen kan føle at kandidaten er ukvalifisert (Skorstad 2014, 63).
- Intervjuere tar beslutninger basert på intuisjon og magefølelse
Beslutningen om valg av kandidater skal være objektiv. I mange tilfeller er det ikke dette som skjer, beslutningene blir i stedet tatt på bakgrunn av magefølelse og intuisjon. Mange ser på denne intuisjonen som en fordel, noe som blir avkreftet av all forskning. Det viser seg da at kandidatene ikke blir vurdert på like premisser fordi alle har ulik intuisjon. Derfor vil utfallet bli forskjellig (Skorstad 2014, 66-67)

- Likhets-effekten

Likhets-effekten går ut på at intervjuerne ofte foretrekker kandidater som er lik seg selv. I studier som har blitt presentert, kommer det ofte frem at de som blir tilbudt stillingen ikke blir tilbudt denne på bakgrunn av kvalifikasjoner, men fordi de blir likt av den som intervjuer. Det kommer også frem at vi har en tendens til å foretrekke de som er lik oss selv i form av alder, kjønn, hudfarge og sosial klasse (Skorstad 2014, 71). Den som har ansvar for en ansettelse, vil i mange tilfeller ha en mening om at de selv er et bra valg, derfor også velge å ansette folk som kjennetegner en selv. Denne fallgruven er en av de største fellene som kan lede til diskriminering, og gir ikke en objektiv vurdering av kandidaten (71).

- Stereotypier, diskriminering og selvoppfyllende profetier

Utseende, alder, seksuell legning eller kjønn har underordnet betydning for hvordan personen fungerer i arbeidslivet. Forskning viser at 40 prosent av de homofile i Norge er redde for å være helt åpne om sin legning på arbeidsplassen i frykt for diskriminering. Et annet eksempel kan være at kandidater med fremmedartede navn ikke blir tatt inn i seleksjonsprosessen, noe som kan resultere i at verdifulle kandidater uteblir (Skorstad 2014, 75).

2.4.2 Personlighetstest

Tester kan ofte være et supplement for å finne hvilken kandidat som er best egnet for stillingen. De brukes for å måle spesielle egenskaper som stillingens arbeidsoppgaver krever. En av de vanligste testene å benytte seg av i rekrutteringsøyemed er personlighetstester (Mikkelsen og Laudal 2014, 166).

Mennesker opptrer som nevnt ulikt i ulike situasjoner. Er man på jobb, oppfører man seg mest sannsynlig annerledes enn om man er med venner. Men selv om atferd endres fra situasjon til situasjon, vil man likevel være ganske konsistente som mennesker over tid (Johansen og Sætersdal 2017, 99). Når personlige egenskaper tas med i seleksjonskriteriene, er det viktig å være godt kjent med hva som trengs av mennesker i organisasjonen for å oppnå gode jobbprestasjoner, og da også hvilke egenskaper man bør ha for å arbeide effektivt (99).

Det har vært en generell enighet blant personlighetspsykologer om at personlighet kan beskrives med utgangspunkt i fem generelle personlighetstrekk (Kaufmann og Kaufmann 2014, 126). Når det blir utført personlighetstester i arbeidslivssammenheng, er det gjerne disse fem

trekkene en forholder seg til. Den generelle betydningen kalles for femfaktormodellen og består av følgende fem trekk: nevrotisisme, omgjengelighet, samvittighetsfullhet, åpenhet for opplevelser og ekstroversjon (Mikkelsen og Laudal 2014, 166).

Personlighetstest er en psykologisk metode som har til hensikt å vurdere en persons egenskaper og karakteristiske reaksjonsmåter som kan forutsi vedkommendes jobbprestasjon. Noen personlighetstrekk kan samsvare høyere med god og dårlig jobbatferd enn andre (Mikkelsen og Laudal 2014, 168). Ved å bruke personlighetstester i rekrutteringsprosessen kan man finne kandidater med personlighetstrekk og egenskaper som er ønskelig for stillingen. Ved hjelp av spørsmål som gir relevant informasjon om kandidatene, vil kandidatene ha lik sjanse til å vise seg frem, og faren for diskriminering vil reduseres (Skorstad 2014, 106). Bruk av tester vil også gi en mer objektiv vurdering av kandidater ettersom det er en strukturert metode hvor man ikke blir avledet til å følge magefølelsen. Om man bruker gode tester, blir det mindre rom for synsing fordi testen samler inn både informasjon og fremstiller resultater på en systematisk måte (104). Testresultatene uttrykkes i tall, og det er derfor lett å sammenlikne kandidater for å finne den best egnede til stillingen.

Om man skal benytte seg av personlighetstester i rekrutteringsøyemed, vil det være viktig å være kritisk til valg av tester, slik at resultatene fører til ansettelse av riktig kandidat ut ifra de ønskelige personlighetstrekkene og egenskapene til stillingen (Mikkelsen og Laudal, 2014, 167).

2.4.3 Referansesjekk

Referansesjekk er en svært utbredt metode innen seleksjon i Norge. I HR-Norges undersøkelse oppgir hele 93,3 prosent av de spurte at de benyttet referansesjekk som en av seleksjonsmetodene (HR-undersøkelsen 2009). Men som seleksjonsmetode har referanser kommet svært dårlig ut med hensyn til å predikere senere jobbprestasjon. I Figur 1 som ble presentert i kapittel 2.4, kom referansesjekk ut med en validitet på (,23) (Mikkelsen og Laudal 2014, 155).

Et problem med referanseinnhenting er at kandidaten ofte selv velger ut hvem som kan kontaktes. De fleste velger da noen de tror gir positive tilbakemeldinger om dem, og som de har hatt et godt forhold til. Her vil det eventuelt være fornuftig å sette retningslinjer for hvem man kan velge som referanse, som for eksempel en du har rapportert til, en sidestilt kollega

eller en underordnet. Ved å sette kriterier for valg av referanse, vil validiteten til referansejekken øke. Et annet moment som også kan påvirke referanseintervjuets lave validitet, er at referansesjekk ofte foretas sent i prosessen. Da har representanten for ny arbeidsgiver kanskje allerede dannet seg en oppfatning om kandidaten gjennom intervjuer og testing. Derfor kan man risikere at referanseinformasjonen ikke blir reelt brukt til å diskvalifisere kandidater. Lav validitet her skyldes altså ikke nødvendigvis at informasjonen man innhenter er lite viktig, men at den benyttes på feil måte og til feil tid i rekrutteringsprosessen (Mikkelsen og Laudal 2014, 159).

2.5 Rettslige føringer for rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen i offentlig sektor blir begrenset av noen rettslige føringer. Dette er for å sikre at den best kvalifiserte til stillingen blir tilsatt etter en samlet vurdering av alle kandidater. Rettslig sett kan dette utgangspunktet fravikes i privat sektor, men i offentlig sektor må det tas hensyn til flere lover og regler. Nedenfor vil det bli redegjort for noen av de rettslige føringene i rekrutteringsøyemed som er sentralt for Senteret og oppgavens problemstilling.

I stillingsutlysninger stiller man krav til ønskelige kvalifikasjoner, og disse kravene er det arbeidsgiver som bestemmer i forhold til den aktuelle stillingen. Arbeidsgiver må påse at kravene er i samsvar med kvalifikasjonsprinsippet, diskrimineringsreglene og eventuelle kvalifikasjonskrav i særlovgivning eller tariffavtale (Svendsen og Hagen 2014). For at søkere skal forstå om en stilling er aktuell å søke på eller ikke, er det i offentlig sektor krav til at kvalifikasjoner i forhold til kvalifikasjonsprinsippet beskrives i stillingsutlysningen. Man kan altså ikke endre stillingsutlysningen for at den skal passe en bestemt aktuell kandidat (Svendsen og Hagen 2014).

I de fleste rekrutteringsprosesser er forskjellsbehandling som hovedregel ulovlig. Dette innebærer at man ikke skal utlyse en stilling rettet mot spesifikt kjønn, en viss aldersgruppe eller etnisitet. Krav til relevante, faglige kvalifikasjoner som er hensiktsmessig for stillingen vil derimot som regel ikke rammes av forbudet mot diskriminering (Svendsen og Hagen 2014). Søkere har rett til å gjøre seg kjent med opplysninger om de andre kandidatene slik som navn, alder og informasjon om utdanning og praksis. Man kan også kreve å bli opplyst om hvem som ble tilsatt i stillingen. I tillegg kan man kreve referat fra intervju hvis dette er utarbeidet. Om en føler seg forbigått i en rekrutteringsprosess, kan man henvende seg til tilsetningsmyndigheten.

Som grunnlag for dette kan man vise til behovet for å etterprøve om kvalifikasjonsprinsippet er blitt fulgt (McKiernan 2015).

Om en mener å ha vært utsatt for urett eller feil fra offentlige myndigheters side, er det mulig å bringe en sak inn for Sivilombudsmannen som kan evaluere om prosessen eller avgjørelsen ved en ansettelse har vært urimelig (Sivilombudsmannen). For å vite hvem som vil passe til stillingen, er det viktig med en god og utfyllende stillingsutlysning som vil danne grunnlaget for vurderingen av søkerne. Det kreves også at ledige stillinger i staten blir utlyst for alle mulige søkere, og at det skal være en detaljert stillingsannonse, slik at mulige søkere er klar over om dette er en stilling de ønsker å ha og er kvalifisert til å ha.

3.0 Metode

For å kunne gjennomføre en undersøkelse på best mulig måte, er det viktig å ta stilling til hva som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Strukturen og måten man gjennomfører en undersøkelse på kalles *forskningsdesign*, og vil legge føringer for videre valg i forskningsprosessen. Valg av metode kan også påvirke resultatet, og det er derfor avgjørende å være konsekvent når man velger metode.

I denne delen av oppgaven vil det redegjøres for hvilket forskningsdesign og hvilken metodisk tilnærming som vil prege oppgavens oppbygning.

3.1 Forskningsdesign

Ved å gjøre en analyse av den valgte problemstillingen, vil man komme frem til hvilket undersøkelsesopplegg som bør benyttes, og hva slags metode som bør anvendes for å samle inn empiri. For å gjennomføre en slik analyse er det noen dimensjoner som kan benyttes: 1) se om problemstillingen er klar (testende) eller uklar (eksplorerende), 2) om den er forklarende (kausal) eller beskrivende (deskriptiv) eller 3) om man ønsker å generalisere eller ikke (Jacobsen 2015, 78).

Den valgte problemstillingen er uklar, det er derfor ønskelig å finne ut hvilke variabler som er relevante, og hvilke verdier som finnes på disse. Basert på analysen ble det klargjort at ved å benytte et fenomenologisk forskningsdesign vil problemstillingen bli besvart på best mulig måte. Ved å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av fenomenet best kvalifisert, er det sannsynlig å få mye informasjon som er interessant for oppgaven. Fenomenet som undersøkes kan tolkes på ulike måter ut ifra respondentenes subjektive oppfatning og erfaringer, noe som vil være svært spennende å se på for å besvare problemstillingen.

3.2 Forskningstilnærming

Ut ifra hva som ønskes undersøkt og utformingen av problemstillingen, er kvalitativ forskningstilnærming den beste metoden å bruke for å samle relevant og god empiri som kan brukes til å besvare problemstillingen. Johannesen, Tufte og Christoffersen omtaler kvalitativ forskningstilnærming som en metode som sier noe om kvalitet eller spesielle kjennetegn ved fenomenet som undersøkes (2014, 32). Med et ønske om å få en bedre forståelse av og tilegne

ny kunnskap rundt fenomenet, vil det derfor være hensiktsmessig å samle informasjon via dybdeintervju av respondenter, noe som er en datainnsamlingsmetode som ofte blir brukt i kvalitativ forskningstilnærming.

Ved å benytte kvalitativ metode vil dataene ofte få høy relevans ettersom man får frem den riktige forståelsen av fenomenet (Jacobsen 2015, 129). Noe som også kjennetegner kvalitativ forskningstilnærming, er åpenhet og nærhet, noe som i stor grad kommer frem i intervjuer (129). Ved å være i samtale med respondentene gjennom intervju, skaper man en relasjon mellom forsker og respondent. Man får deres oppfatning og tanker gjennom deres egne ord, noe som vil være viktig for å kunne besvare problemstillingen.

3.3 Utvalg

Det sies at utvalget i kvalitativ tilnærming er formålsstyrt (Jacobsen 2014, 180). Formålet med undersøkelsen bestemmer altså hvem som bør intervjues. I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen, vil en slik strategisk utvelgelse gi nødvendig informasjon ettersom man stegvis kommer frem til respondenter etter å ha definert en målgruppe (106). Ettersom ønsket er å tilegne ny kunnskap og forståelse rundt tilsetting av den best kvalifiserte, var det hensiktsmessig å intervju personer som har en tilknytning til rekrutteringsprosessen. Det ble altså satt som et kriterium at respondentene skulle ha informasjon rundt fenomenet som det skal forskes på. Ved å fokusere på én institusjon, ønskes det å kunne innhente kunnskap og meninger om rekrutteringsprosessen for akkurat denne institusjonen, og se på hva *de* mener vil være den best kvalifiserte til en eventuell stilling. En avdelingsleder på Senteret ble kontaktet, og denne personen anbefalte videre andre som kunne intervjues, noen som hadde god og relevant informasjon om fenomenet. Til sammen ble syv personer på Senteret intervjuet, hvorav fem var avdelingsledere med direkte tilknytning til rekrutteringsprosessen, én medarbeider som var tillitsvalgt med medvirkning i rekrutteringsprosessen, og én rådgiver som har en administrativ stilling, men som i utgangspunktet er ansatt som sykepleier. Utvalget var ønskelig for å få frem ulike synspunkter og forståelse av hva det betyr å være best kvalifisert. Utvalget var godt representativt for temaet og problemstillingen, da mye og god empiri ble samlet.

3.4 Datainnsamlingsmetode

Som innsamlingsmetode ble det brukt dybdeintervju. Dette er en fleksibel metode ettersom intervjuet kan brukes nesten overalt, og som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser

(Johannessen, Tufte og Christoffersen 2014, 135). Vi ønsket å bruke en slik metode for å undersøke og beskrive respondentenes opplevelse og erfaringer rundt temaet og fenomenet som skulle undersøkes. For å få mest mulig nødvendig informasjon, ble det utført semi-strukturerte dybdeintervjuer, hvor oppfølgingsspørsmål var hensiktsmessig å stille for å få utfyllende svar om fenomenet. Semi-strukturerte intervjuer kjennetegnes ved at man følger en utformet intervjuguide hvor temaer, spørsmål og rekkefølge kan variere (137). Spørsmålene som ble stilt til avdelingslederne og medarbeiderne, var forskjellige. Det ble derfor utformet to ulike intervjuguider. Det ble brukt lydopptak med respondentenes samtykke, slik at alt med sikkerhet ble dokumentert. Alle tre studentene var tilstede under intervjuene, men hadde forskjellige oppgaver. Én stilte spørsmål, én skrev ned respondentenes svar, mens den tredje observerte og kom med oppfølgingsspørsmål. Dette sikret god struktur på intervjuet, slik at kritisk informasjon eller andre forhold ikke gikk tapt. Lengden på intervjuene varierte noe, men de fleste var på omtrent 45-50 minutter. Den innsamlede empirien ble deretter transkribert øyeblikkelig etter intervju slutt slik at all informasjon fortsatt var friskt i minne.

For å få en bedre forståelse av hva avdelingslederne legger i begrepet personlig egnethet ble det utstedt et skjema med ønskelige egenskaper, hvor respondentene skulle krysse av fem personlige egenskaper de ønsker de ansatte skal inneha. Flere av de personlige egenskapene var hentet fra kvalifikasjonskriteriene i Senterets stillingsannonser som lå ute på deres hjemmeside, resten ble valgt tilfeldig. Til sammen var det 18 personlige egenskaper listet opp på skjemaet.

3.5 Analyse av datamateriale

Som grunnlag for analyse av datamaterialet har vi gjort en fenomenologisk analyse (Johannessen, Tufte, og Christoffersen 2014, 173). Før analysen kunne gjøres, ble all innsamlet data transkribert. Deretter ble alle svarene sett på med et fortolkende blikk. Dette ble gjort for å kunne avdekke temaer som var sentrale i forhold til løsning av problemstillingen. Dette skal videre hjelpe til med å forstå respondentenes dypere mening rundt temaet (173). Kodingen ble da gjort for å redusere datamaterialet, for så å sette det opp i ordnede former, slik at det lettere kunne holdes oversiktlig. All unødvendig informasjon ble fjernet for å utelukkende kunne se bare på relevante meninger som inneholdt verdifull informasjon. Den meningsbærende informasjonen ble deretter kodet etter temaene vi hadde funnet.

Temaene det ble tatt utgangspunkt i, viste seg å ikke være representative nok, derfor ble de justert for å belyse forskningsspørsmålene på en mer korrekt måte. De endelige temaene ble derfor:

Kvalifikasjonsprinsippet

- Utdanning
- Erfaring
- Personlig egnethet

Rekrutteringsprosessen

- Seleksjonsmetoder og evaluering av kandidater
- Turnover/feilansettelse

Disse er strukturerte etter to hovedtemaer med igjen to og tre undertemaer. Deretter ble all informasjon analysert ut ifra disse. Respondentenes meningsbærende svar ble deretter analysert og satt opp mot innsamlet teori på temaet.

3.6 Metodisk refleksjon

Ved at to av oss studentene har kjennskap til den ene avdelingslederen, kan analysen ha blitt påvirket. Det kan være i form av at respondenten har vegret seg for å gi fra seg svar og informasjon, men det kan også være at hun har gitt mer informasjon enn man kunne forvente ettersom det ligger en viss trygghet i bunn. Ved å ha en relasjon til respondenten kan også vår tolkning av respondentens svar påvirke oppgaven.

Å generalisere handler om å påstå at funn basert på studier av få, også vil gjelde for alle (Jacobsen 2015, 86). I denne oppgaven er det ikke et ønske om å generalisere, men å undersøke et fenomen for å få en bedre innsikt i hvordan dette blir tatt hensyn til hos en instans i kommunen.

3.6.1 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om hvor godt data representerer fenomenet. Spørsmålet om validitet knyttes til dataenes relevans rundt problemstillingen, og om forskningsmetoden som er benyttet måler det den skal (Johannessen, Tufte, og Christoffersen 2014, 70). Oppgaven har sterk validitet om den klarer å få frem resultater som er dekkende for det utvalget og temaet som er undersøkt, og om det gir et reelt bilde av virkeligheten (357). Ettersom dette er en relativ liten oppgave hvor

antall respondenter er begrenset, vil dette være noe å ta hensyn til under analysen av dataene. For likevel å kunne få gode og nyttige svar, var en god utforming av intervjuguiden essensielt for å kunne innhente relevante og gode svar om temaet.

Reliabilitet beskriver hvor pålitelig forskningen man har gjort kan sies å være. Faktorer som hvordan man samler inn data, hvilken måte dataen blir bearbeidet og tolket på, og hvilke data man benytter seg av, vil spille en rolle for hvor pålitelig dataene vil være (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2014, 40). I tillegg til innsamlet teori bygger oppgaven på respondenters meninger og utsagn. Dette kan variere ut ifra personens dagsform, kjemi mellom intervjuer og respondent, samt andre faktorer som kan spille inn på respondentens ønske om å dele sine meninger. Det kan også hende noen respondenter vegrer seg for å svare ærlig på spørsmål i redsel for at noe skal slå tilbake på dem. Det er derfor viktig at intervjuere presiserer at all informasjon vil forbli anonymt, og at ingenting kan spores tilbake til respondenten.

3.7 Forskningsetikk

Å respektere etiske prinsipper og juridiske retningslinjer når man arbeider med forskning er viktig. Etiske problemstillinger vil oppstå under dybdeintervjuer, som for eksempel forskers plikt til å respektere respondentens privatliv (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2014, 92). Respondentene skal være sikre på at opplysninger som identifiserer personen ikke blir brukt. Ved lydopptak skal det bes om samtykke. Det ble ikke spurt om sensitive opplysninger som gjør forsker underlagt enten melde- eller konsesjonsplikten (94). Selv om opplysningene blir registrert elektronisk, er ikke alder eller arbeidsplass omtalt slik at respondenten kan identifiseres. All informasjon som samles inn brukes kun til det formålet dataene er samlet inn for, og skal ikke brukes i andre sammenhenger. Anonymitet er et viktig krav, og opplysninger som kan tilbakeføres til respondenten vil ikke bli nevnt. Respondentene fikk nok informasjon om prosjektet til at de følte seg trygge til å svare helhjertet på alle spørsmål.

4.0 Presentasjon av funn

Her vil funnene bli presentert. For en ryddig presentasjon vil funnene bli fremstilt ut ifra forskningsspørsmålene.

4.1 Bakgrunn

Alle respondentene jobber innenfor helsesektoren. Kun én av avdelingslederne har utdannelse innenfor rekruttering, og ingen av avdelingslederne har fått opplæring eller gjennomført kurs i forhold til ansettelsesrutinene på Senteret. Dette ser ut til å være forventet at man skal lære på egenhånd, bare basert på kontinuerlig dialog med leder for oppfølging og eventuelle spørsmål i prosessen.

Det kommer frem at Senteret har et høyt antall søkere på de utlyste stillingene. I noen tilfeller kan de ha opptil 300 søkere på én stilling. Dette fører til en omfattende seleksjonsprosess som skal gjennomføres for å finne den best kvalifiserte kandidaten.

4.2 Forskningsspørsmål 1 - Hvordan forstås og anvendes kvalifikasjonsprinsippet?

Ingen av respondentene virker å ha nødvendig kunnskap om kvalifikasjonsprinsippet som begrep. Avdelingsleder 1 og 2 hadde hørt begrepet før, men visste ikke hva det innebar. Samtidig viste det seg at rådgiveren hadde en forståelse av begrepet som om at det kun innebærer å være best kvalifisert gjennom fagautorisasjon. Uten spesielt å legge vekt på hva kvalifikasjonsprinsippet innebar, beskrev samme respondent at hun mente at det viktigste hun så etter i en kvalifisert søker var personlighet, fag og kompetanse.

Avdelingsleder 1 og 3 foretrekker i mange tilfeller å ansette kandidater som er nyutdannet fremfor andre som har mer erfaring. Dette begrunner de med at de kan forme en nyutdannet, mot at en med mye erfaring ikke interesserer og engasjerer seg på samme måte for faget.

Avdelingsleder 1 er tydelig på at uansett hvor mye kunnskap og erfaring en kandidat har, vil personlig egnethet være den avgjørende faktoren i en ansettelse.

Fire av avdelingslederne hadde en formening om at å være personlig egnet for en stilling, var helt essensielt ved ansettelser. Intervjuene viste at de hadde lite sammenfallende forståelse av hva personlig egnethet er. Avdelingsleder 5 synes ikke personlig egnethet er et begrep man skal

tillegge særlig vekt. Hun presiserer at formell utdanning og yrkeserfaring som kandidatene innehar er det som avgjør hvem som blir valgt til stillingen.

For å finne kandidaten de mener er best kvalifisert, bruker avdelingsleder 1, 2, 3 og 4 stillingsutlysningen aktivt, med spesiell vekt på personlig egnethet. Egnethet kan de da bruke som begrunnelse ved en diskusjon om eventuell forbigåelse ved ansettelsen. Alle respondenter presiserer at det er viktig å ansette en kandidat som vil passe inn i arbeidsgruppen og i det eksisterende arbeidsmiljøet. Avdelingsleder 1 mener også at personlig egnethet er viktig da det handler om å skape en god gruppedynamikk, og å ha et arbeidsmiljø som minsker sannsynligheten for uoverensstemmelser. Og av den grunn kunne redusere faren for at forhold på arbeidsplassen fører til sykefravær.

Respondentene brukte lang tid på å svare på hvordan de forstår begrepet personlig egnethet. Det virket ikke som om noen hadde et entydig og reflektert svar på hva personlig egnethet innebærer. Men det var en felles forståelse av at personlige kvaliteter som kandidatene har skulle passe inn i den aktuelle stillingen.

Avdelingsleder 5 synes personlig egnethet er et begrep som har blitt tillagt for mye vekt i det norske arbeidslivet. Hun presiserer at personlige egenskaper selvsagt kan være viktig for å fungere godt i sosialt samspill og i arbeidslivet, men at den avgjørende faktoren er kompetanse og erfaring en kandidat har tilegnet seg gjennom tidligere karriere innenfor arbeidsfeltet. Funnene i skjemaet viser sprik i hva som legges i begrepet. Av de 18 opplistede egenskapene er til sammen elleve av dem huket av som viktige. Alle respondentene er enige om at ansvarsbevissthet og samarbeidsevne er egenskaper som det er relevant at nyansatte innehar. Kommunikasjonsevne og profesjonalitet kommer på en tydelig andre plass blant de viktigste egenskapene. Verken omsorgsfull eller empatisk ble trukket frem i funnene.

4.3 Forsknings spørsmål 2 - Hvordan bruke seleksjonsmetodikk for å finne den best egnede kandidaten?

Funnene viser at Senteret har en tydelig prosess hvor selve utlysningsteksten utarbeides mellom flere ledd i kommunen for å avklare arbeidsoppgaver, og hvilke kvalifikasjoner de ønsker. Alle avdelingslederne presiserer at det er nødvendig å nevne at personlig egnethet blir vektlagt i stor eller avgjørende grad i stillingsannonsen. Avdelingslederne presiserer at de bruker stillingsannonsen aktivt for å utelukke kandidater fra seleksjonsprosessen.

Senteret har utarbeidet en intervjuguide som rekrutteringsansvarlig har mulighet til å bruke, men det fremkommer av svarene at de ønsker en mindre formell tone under intervjuene for å bli bedre kjent med kandidatene. Avdelingslederne bruker primært førstegangsintervju ved evaluering av kandidater. Avdelingslederne har blitt informert om hva rutinen for rekrutteringsprosessen er, og hvor de finner malen, men det er ingen krav til at denne malen følges.

Ingen har blitt gitt noe systematisk opplæring, men de vet at det finnes maler med rutiner som ligger tilgjengelig på intranettet. Avdelingsleder 3 og 4 har selv av egeninteresse valgt å lese seg opp på temaet, uten å ha blitt pålagt dette av ledelsen.

Alle fem avdelingslederne la frem at de gjerne har et første- og andregangsintervju i tillegg til at de tar i bruk referansesjekk. Referansesjekk så ut til å være en avgjørende seleksjonsmetode som ofte ble brukt for å få høre tidligere ledes syn og oppfatning av den aktuelle kandidaten. Ved kontakt med kandidatens oppgitte referanser stiller de gjerne noen av de samme spørsmålene som de har stilt kandidaten, for å avdekke om det er samsvar mellom svarene. Det fremkommer at avdelingsleder 3 er genuint opptatt av ærlighet og en god tone under intervjuet slik at den beste kandidaten for stillingen blir plukket ut, snarere enn en strukturert mal og intervjuguide som eventuelt ikke ville passet alle kandidatene.

Avdelingsleder 1 og 2 la særlig vekt på CV og søknad for å kunne avdekke hva slags “type menneske” søkerne er. Begge var som respondent 3 og 4, særlig opptatt av referanser for å kunne avklare et eventuelt avvikende synspunkt på kandidatene som hadde blitt intervjuet. Avdelingsleder 2 og 5 er samstemte i at metodene som blir brukt på Senteret er gode nok til å avklare hvilke kandidater som er egnet, og hvilke som ikke er det. Samtidig fremhever avdelingsleder 2 magesfølelsen som et godt grunnlag for en ansettelse.

Rekrutteringsprosessen for både tillitsvalgt og rådgiver var relativt kort med bare ett intervju og referansesjekk.

Funnene viser at det er lav turnover i de avdelingene respondentene er ansvarlige for. Respondentene mente stabiliteten hadde sammenheng med at de vektlegger personlig egnethet ved nyansettelser.

5.0 Drøfting av funn

Med utgangspunkt i oppgavens problemstilling, er drøftingen delt opp i to deler. I den første delen drøftes forskningsspørsmål 1 om hvordan kvalifikasjonsprinsippet forstås og anvendes. Her med særlig fokus på hvordan vektleggingen av de tre elementene fordeles, og hvorfor personlig egnethet er det elementet som gis størst oppmerksomhet blant avdelingslederne. I andre del av drøftingen er fokuset på hvordan institusjonen kan benytte seg av seleksjon og seleksjonsmetoder for å avdekke hvilken kandidat som er best kvalifisert for en stilling.

5.1 Hvordan forstås og anvendes kvalifikasjonsprinsippet?

Kvalifikasjonsprinsippet innebærer at den best kvalifiserte søkeren skal tilsettes i stillingen. Prinsippet forteller at for å finne den best kvalifiserte for stillingen, skal det gjøres en sammenlignende vurdering av alle kandidaters utdanning, yrkeserfaring og personlig egnethet (Kommunenes personalhåndbok 2017). Kvalifikasjonsprinsippet som begrep er ikke noe de ansatte på Senteret har noe omfattende kjennskap til, eller er i stand til å definere entydig. Likevel brukes alle elementene i prinsippet som grunnlag for valg av kandidat - utdanning, yrkeserfaring og personlig egnethet.

Det at ingen av respondentene hadde konkret kjennskap til kvalifikasjonsprinsippet som begrep eller hva det innebærer, er betenkelig. Som nevnt tidligere er det både i hovedtariffavtalen og i kommunenes personalhåndbok fastsatt at all offentlig virksomhet skal legge kvalifikasjonsprinsippet til grunn ved rekruttering (Kommunenes personalhåndbok 2017). Den ene respondenten som er ansatt som rådgiver presiserer følgende: “Kvalifikasjonsprinsippet for meg går vel bare ut på at man må være for eksempel autorisert sykepleier”.

Dette henviser til den delen av kvalifikasjonsprinsippet som går ut på søkerens teoretiske utdanning. Alt helsepersonell i Norge må ha norsk autorisasjon eller lisens. Autorisasjonen viser at kandidaten har den faglige og formelle kompetansen som stillingsbetegnelsen tilsier (Bostad og Hårberg 2017). I stillingsannonse til Senteret presiseres det “autorisert helsefagarbeider” eller “autorisert sykepleier” som en del av de ønskelige kvalifikasjonene. I forhold til graden av spillerom ved kvalifikasjonsprinsippet vil dette altså begrense muligheten for å kunne ansette noen som ikke har autorisering som helsefagarbeider eller sykepleier. Et eksempel på dette er de som er under utdanning eller har en annen form for utdanning som ikke

har gitt autorisasjon innenfor profesjonsstillingen som de søker. Uten autorisasjon kan kandidaten da ikke tilsettes i stillingen.

Det fremkommer under intervjuet med avdelingsleder 3 at det har vært en episode på Senteret hvor en kandidat følte seg urettmessig forbigått ved tilsetting. Kandidaten som følte seg forbigått, hadde i tillegg til autorisasjon som sykepleier, også videreutdanning innenfor avdelingens spesialfelt. Likevel ble en annen kandidat som også var autorisert sykepleier, men uten videreutdanning, tilbudt stillingen. Kandidaten som ble innstilt som nummer to, stilte spørsmål rundt tilsettingen. Avdelingslederen forklarer da at hun forsvarer valget ved at personlig egnethet blir vektlagt i større grad enn videreutdanningen. Dette kommer tydelig frem i sitatet:

Vi er veldig opptatt av stillingsutlysningen. For vi må lage en stillingsutlysning som er god nok så du faktisk siler ut de man ikke ønsker til stillingen. For da kan man jo gå tilbake og si at det var dette vi søkte. Og da er vi veldig tydelige på personlig egnethet.

I denne stillingsannonsen ble det presisert at det var ønskelig med en “autorisert sykepleier”, og at “personlig egnethet tillegges avgjørende vekt”. Det var dermed mulig for avdelingslederen å begrunne valget sitt med personlig egnethet da begge kandidatene oppfylte kravet som var formell utdanning som autorisert sykepleier, mens det i følge avdelingslederen var kandidaten som ble innstilt som nummer én som var best personlig egnet til stillingen. Dette samsvarer med det som står i Kommunenes Personalhåndbok 2017 om at vurderingen av en kandidats formelle utdanning, tidligere praksis og personlig skikkethet skal tas i forhold til krav og forventninger som er gitt utlysningen, og at dette skal avgjøre hvem som er best kvalifisert.

... det er jo helt vesentlig for meg da, hvis jeg for eksempel har en kandidat som er godt kvalifisert, men som man har hørt er veldig ustabil og er sjelden på jobb av forskjellige årsaker, det er jo ikke jeg interessert i å ansette ... eller en som er konfliktskapende.

Ett av hovedformålene til kvalifikasjonsprinsippet er å kunne sikre at tilsetting i offentlig sektor skjer på en saklig måte, slik at utenforliggende forhold som for eksempel rykter, personlige relasjoner eller ”trynefaktor” ikke skal kunne avgjøre hvem som får tilbud om stilling (Kommunenes personalhåndbok 2017). Likevel ser man i utsagnet til avdelingslederen at historier og rykter om søkere fører til en viss forhåndsbestemt oppfatning av kandidaters personlighet og personlige egenskaper, noe som igjen kan legge føringer for

rekrutteringsprosessen. Da kan det være hensiktsmessig å stille spørsmål om kvalifikasjonsprinsippet faktisk fungerer etter sitt formål.

Rådgiveren sier følgende om hva som kjennetegner en god kandidat: “Personligheten har veldig mye å si om de passer inn i arbeidsmiljøet vårt. Kompetanse spiller jo også inn, men det dreier seg vel kun om at man har autorisasjon. Utover autorisasjonen er det vel personlighet som er det viktigste. Personlighet, fag og kompetanse.”

Elementene respondenten nevner, er tilnærmet lik kvalifikasjonsprinsippet selv om rådgiveren tidligere har uttrykt mangel på kjennskap til hva det er eller innebærer. Dette viser at respondenten ikke har kjennskap til selve begrepet kvalifikasjonsprinsippet, men likevel bruker det ubevisst når hun deltar i rekrutteringsprosessen. Her vektlegges personlighet før kompetanse, noe som kan tyde på at “trynefaktor” kan påvirke seleksjonen. Hun påpeker at vektleggingen av personlighet spesielt innebærer at kandidaten skal passe inn i organisasjonens arbeidsmiljø. Den samme respondenten har som tidligere vist, sagt at kvalifikasjonsprinsippet for henne er at kandidaten har autorisasjon, og at en god kandidats formelle kompetanse er å være autorisert, og utover dette er det personlighet som legger føringer.

At “trynefaktor” kan være noe som påvirker rekrutteringsprosessen styrkes av et utsagn fra avdelingsleder 3. Hun forklarer at intervjuene de gjennomfører varierer fra kandidat til kandidat, og at man ser etter kjemi mellom kandidat og intervjuer. På en måte kan dette være positivt, i den forstand at intervjueren og avdelingslederen vil få en ansatt som man går godt overens med, og som kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Men på en annen måte kan dette motvirke at seleksjonsprosessen foregår med et objektivt utgangspunkt (Skorstad, 2014, 66). Ved å basere seg på intuisjon og magefølelse vil resultatene heller bli mer tilfeldige fordi det er basert på den enkeltes skjønn. Dette vil videre kunne føre til at hvem som får jobben i større grad vil avhenge av hvilken person som vurderer informasjonen fra intervjuet, enn kandidatens objektive kompetanse (67).

Kvalifikasjonsprinsippet nevner praksis, altså en persons arbeidserfaringer, som et element som skal legges til grunn for valg av kandidat. Her påpekes det likevel at det er relevant erfaring som skal vektlegges, og at relevant innebærer at det kan knyttes opp mot stillingens behov og mål. To av avdelingslederne, 1 og 3, er begge enige om hvordan man skal vurdere helsepersonell med lang erfaring opp mot de som er nyutdannet. Dette presiseres i disse

utsagnene: “Jeg vil heller ansette noen som er nyutdannet som er lysten på å lære, enn noen som har tjue års erfaring og ikke engasjert i å yte noe ekstra” og:

... jeg vil heller ha for eksempel en sykepleier som er nyutdannet og som er fremoverlent, nysgjerrig, engasjert og som vil lære, enn en sykepleier som har vært sykepleier i tjue år som kanskje kan en del, men som egentlig ikke viser noe interesse for faget ... de synes jeg er mer skumle da.

I dette tilfellet viser det seg at det er viktigere for avdelingslederne om kandidaten er egnet til stillingen ved å være engasjert, motivert og nysgjerrig enn å ha bred erfaring innenfor faget. Om avdelingslederne ønsker å ansette en nyutdannet fremfor en med erfaring, kan dette gå imot kvalifikasjonsprinsippet, i den grad at erfaring i utgangspunktet skal gi fordel om autorisasjonen er lik. Ved at rekrutteringsansvarlige har en slik innstilling vil det være lettere for nyutdannede å få seg jobb, men likevel være diskriminerende overfor den personen med bred erfaring som risikerer å bli forbigått. Samtidig er det viktig å påpeke at vurderingen av hvilken kandidat som er best kvalifisert, skal baseres på en helhetlig vurdering av alle de tre elementene. Dermed vil de ikke bryte med prinsippet så lenge de kan vise til at personlig egnethet i det tilfellet var den avgjørende faktoren.

Med en persons personlige egenskaper menes andre egenskaper enn relevant formell utdanning og relevant erfaring. Det er sjelden tilstrekkelig å være faglig kvalifisert for stillingen, men kandidaten må også være personlig skikket til stillingen. En side som er viktig å belyse med tanke på dette, er som tidligere nevnt av Sivilombudsmannen at det er vanskelig å definere begrepet personlig egnethet, og hva det faktisk innebærer. Dette illustreres tydelig ved at det i intervjuene avdekkes at respondentene har forskjellige synspunkter på hva begrepet egnethet innebærer. Samtidig er det viktig å fremme at respondentene mener begrepet personlig egnethet bør brukes for å velge kandidater som er ønskelig å få inn i arbeidsgruppen fremfor andre eventuelle søkere. Avdelingsleder 1 presiserer:

Man kan ha så mye kunnskap og erfaring man bare ønsker uten å være egnet til den stillingen jeg utlyser. Det handler om å ha de personlige egenskapene som kreves for å kunne utføre arbeidsoppgavene stillingen krever, men samtidig passe inn i arbeidsgruppen.

Dette tyder på at vektlegging av personlig egnethet er vesentlig for avdelingslederen for å kunne ansette personer som tilfredsstillende arbeidsgruppens dynamikk. Avdelingsleder 5 derimot synes

ikke personlig egnethet er et begrep man skal tillegge særlig vekt når man skal ansette personer som er ønskelig for gruppen og arbeidsmiljøet. Hun presiserer at formell utdanning og yrkeserfaring som kandidatene har, er det objektive kriteriet som avgjør hvem som bør bli valgt til stillingen. På den ene siden vil det å ansette etter hva man mener arbeidsgruppen trenger, være hensiktsmessig for arbeidsmiljøet. Dette uttrykte en av avdelingslederne ved at om det var en dominerende person i gruppen, ønsket hun ikke å ansette nok en dominerende person, da dette kunne føre til komplikasjoner eller konflikter. På den andre siden vil vektlegging av personlig egnethet for å tilfredsstille arbeidsgruppen kunne forstås som urettmessig og feil. Man kan stille spørsmål ved om det blir riktig å vurdere en kandidat ut ifra om det er en person som er ønskelig i gruppen eller ikke, fremfor at kandidaten vil utgjøre arbeidsoppgavene på best kvalifisert måte.

Med grunnlag i at personlighet, og hvordan man passer inn i arbeidsmiljøet vektlegges fremfor kompetanse, kan det diskuteres om avdelingslederen faktisk har nok kunnskap og innsikt i arbeidsgruppens miljø og dynamikk til å kunne ansette etter hva som ”passer” i gruppen. Respondenten som er tillitsvalgt, forklarer tydelig under intervjuet at det avdelingslederne mener er nærledelse, på ingen måte er det, dette kommer tydelig frem i følgende utsagn: “... i min rolle ute blant sykepleierne etterlyser de noen som snakker med dem. De vil gjerne ha avdelingsledere som er tilstede, men har jo selvfølgelig forståelse for at ikke de alltid kan være ute på avdelingen da de også har administrative oppgaver”.

Oppfatningen om hvem som er best egnet til stillingen, vil på bakgrunn av dette kanskje ikke stemme helt med virkeligheten. Likevel virker avdelingslederen klar på sine egne vurderingsevner når det kommer til å se kvalifikasjonene og egenskapene som trengs i arbeidsgruppen. Dette kommer frem ved at hun forklarte følgende under intervjuet: “Jeg tror en av mine beste egenskaper er å lese arbeidsmiljøet. Jeg er tett på hele tiden og prøver å lytte til de andre. Det handler jo om å være i kontakt med dem, og spørre hva de føler de trenger i sitt miljø”.

Ut ifra det overordnede er det klart at det ofte er skille i oppfatning mellom avdelingsleder og medarbeider. Sett i lys av dette er det hensiktsmessig å poengtere at dette skaper grunnlag for store avvik i oppfatning av hva som trengs i arbeidsgruppen, og dermed kan være et vagt kriterium i forhold til å velge den som er best kvalifisert.

Videre forklarer medarbeideren viktigheten av å bli involvert ved nyansettelser. For å kunne få en forståelse av hva som trengs i arbeidsgruppen vil det være hensiktsmessig at avdelingslederne forhører seg med de ansatte som er nærmest til å ha en riktig oppfatning om hva som er ønskelig for miljøet. På en måte vil dette være et godt utgangspunkt for å ansette riktig kandidat for selve gruppen, men på den andre siden kan det stilles spørsmål om dette er riktig måte å rekruttere på. Ved å ansette ut ifra hva som er ønskelig for gruppen kan man gå glipp av aktuelle kandidater som muligens er bedre kvalifisert til stillingen og til de arbeidsoppgavene stillingen krever.

Det kan også være uklart hva som menes med et godt miljø i gruppen. Er det det interne forholdet mellom arbeidstakerne, eller er man opptatt av kvaliteten på den jobben gruppen utfører overfor brukerne? Det er klart at dette henger sammen, men likevel er det uklart hva det søkes etter når man vil finne den best kvalifiserte. Et så vidt begrep som personlig egnethet åpner også for mulig misbruk til å ansette på helt andre beveggrunner enn det faglige. Det kan være situasjoner hvor det er søkere som man har relasjoner til familiært, eller hvor andre utenforliggende forhold spiller inn.

Selv om bruken av begrepet personlig egnethet er utbredt i stillingsannonsene i offentlig helsesektor, og fire av avdelingslederne bruker dette aktivt som utvalgs-kriterium, kommer det fortsatt frem at de ikke mener at personlig egnethet er spesielt viktig å vektlegge i denne sektoren alene, men at det kan være vel så viktig i andre deler av arbeidsmarkedet. De poengterer at det de kaller "omsorgsbiten" ved jobben som et viktig aspekt. Da respondentene ble spurt under intervjuet, kom det tydelig frem at engasjement og omsorg er noe de vektlegger under begrepet personlig egnethet. Men da skjemaet (Vedlegg 3) ble samlet inn, viste dataene noe helt annet. Ingen av respondentene hadde nevnt omsorg som en viktig egenskap blant sine topp fem i skjemaet de besvarte. På den ene siden styrker dette påstanden til Sivilombudsmannen om at personlig egnethet er et vanskelig begrep å definere. Men på den andre siden kan det være at avdelingslederne ikke har vurdert nøye hva de faktisk ser etter når de bruker begrepet. Dette kommer frem ved at de svarte inkonsekvent da de ble spurt på ulike måter og til ulik tid.

Da de ble bedt om å krysse av på fem egenskaper de mente var relevante i forhold til personlig egnethet, viste resultatene et klart skille på hvilke egenskaper respondentene mente disse var. De egenskapene alle var enige om, var samarbeidsevne og ansvarsbevissthet, mens de andre

egenskapene strakk seg alt fra å være datakyndig til å være fleksibel og positiv. Personlig egnethet er et viktig begrep som har stor relevans og som kan få avgjørende betydning for hvem som skal ansettes i en stilling. Men hvordan kan dette benyttes som bakgrunn for vurdering når det er lite vitenskapelig definerbart hva begrepet innebærer? Og hvordan kan man begrunne en ansettelse på bakgrunn av personlig egnethet når det ikke er samsvar i oppfatning blant de som har ansvaret for rekrutteringsprosessen?

Uenigheten i hva personlig egnethet faktisk er illustreres gjennom Senterets egne stillingsannonser. Disse spriker i forhold til hvilke egenskaper som fremheves som relevant for én og samme stilling i en annen avdeling i samme institusjon. Dette styrker påstanden om at det kan virke som om avdelingslederne er mer opptatt av å ansette noen som vil passe inn i arbeidsgruppen fremfor å styrke Senterets kompetanse.

5.1.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 1

Det kommer tydelig frem at kvalifikasjonsprinsippet er et ukjent begrep for alle respondentene. Riktig nok er de kjent med elementene sett hver for seg, men ikke som et sammensatt begrep. Gjennom drøftingen kommer det klart frem at ett av elementene er dominerende for rekrutteringsprosessen på Senteret. Personlig egnethet blir vektlagt i stor grad ved valg av best kvalifisert kandidat, noe som også påpekes i senterets stillingsannonser hvor det presiseres at personlig egnethet tillegges avgjørende vekt. I forhold til bruken av kvalifikasjonsprinsippet dekkes den formelle kompetansen straks søkeren har autorisasjon, men så snart dette er dekket, er det personlig egnethet som legger den videre føringen for hvem som skal velges. Personlig egnethet virker å handle om hvem som passer inn i arbeidsgruppen ved det gitte tidspunktet. Det er viktig å påpeke at selv om det i utgangspunktet er enighet i at personlig egnethet er den avgjørende faktoren ved valg av kandidat, er det ikke enighet om hvilke personlige egenskaper begrepet består av, og hva det faktisk innebærer.

5.2 Hvordan bruke seleksjonsmetodikk for å finne den best egnede kandidaten?

Det sies at de beste teknikkene å bruke for å predikere generell jobbprestasjon er arbeidsprøver, evnetester og strukturerte intervjuer (Mikkelsen og Laudal 2014, 155). For å kunne bruke disse teknikkene til deres formål, er man først avhengig av å ha en forståelse av hvilke arbeidsoppgaver en stilling skal dekke, og hva som er de mest sentrale og objektive kriteriene for stillingen for å få et klart bilde av hva slags kandidat det faktisk letes etter (Johansen og Sætersdal, 2017. 97). Senteret har en tydelig prosess på hvordan dette skal foregå, hvor selve

utlysningsteksten utarbeides i samarbeid mellom flere ledd i kommunen for å avdekke stillingens arbeidsoppgaver, og hvilke kvalifikasjoner som er nødvendige for å ivareta disse. Utover arbeidsoppgaver og ønskelige kvalifikasjoner presiserer flere av avdelingslederne at det er viktig at det i stillingsannonsen nevnes at personlig egnethet vil vektlegges i stor eller avgjørende grad. Dette gjøres bevisst for å kunne selektere kandidater som etter deres oppfatning av personlig egnethet ikke er aktuelle. Om det blir stilt spørsmål ved om man har valgt formelt riktig kvalifisert kandidat, kan man da støtte seg på stillingsannonsens formulering rundt egnethet.

På den ene siden er det positivt at Senteret er nøye med jobbanalysen da dette både skal skape struktur og fokus i seleksjonsarbeidet, og gi en objektiv forståelse av hva som kreves av faglige- og personlige egenskaper for å kunne tilsettes i stillingen. Dette vil gi et godt grunnlag for å kunne utarbeide seleksjonsmetoder som gir svar på hvilken kandidat som er best kvalifisert. På den andre siden påpeker Skorstad (2014, 39) at man gjennom å utforme en god jobbanalyse og videre også stillingsannonse, vil intervjueren bli mindre fristet til å la seg sjarmere av personlighet. Men i og med at respondentene påpeker viktigheten av å formulere hvor avgjørende personlig egnethet er i stillingsannonsen for å kunne støtte seg på dette dersom det oppstår konflikter, vil det da heller fungere mot sin virkning?

Avdelingsleder 1 forteller at hun bevisst bruker stillingsannonsen for å utelukke kandidater fra seleksjonsprosessen:

Det kommer en søker nå som jeg vet fra hva andre har sagt at er uegnet til den stillingen jeg utlyser og for å sikre at jeg ikke må ta inn noen som jeg er sikker på ikke kan jobbe i den avdelingen jeg søker til, kan jeg bruke dette som grunn for å ikke ansette denne søkeren. Dermed spesifiserer dette i stillingsannonsen slik at jeg kan bruke det som begrunnelse om det blir uenigheter med min beslutning.

Som vi har nevnt tidligere i drøftingen er et av hovedformålene til kvalifikasjonsprinsippet at tilsetting i offentlige stillinger skal skje på en slik måte at utenforliggende forhold som rykter og “trynefaktor” ikke skal kunne avgjøre hvem som får tilbud om stillingen (Kommunenes personalhåndbok 2017). Dette fremmer påstanden om at en nøye utarbeidet stillingsannonse ikke nødvendigvis ene og alene fokuserer på å finne den best egnede kandidaten, men også søker å sikre at man kan utelukke de man på bakgrunn av rykter eller personlige preferanser ikke ønsker skal tilsettes i stillingen.

Det fremkommer av intervjuene at Senteret benytter seg av førstegangsintervju, og i noen tilfeller annengangsintervju for å finne den best egnede kandidaten til stillingen. Det er utarbeidet en intervjuguide som rekrutteringsansvarlige kan benytte seg av under intervjuene, men det virker som om det er viktigere for dem å gjøre intervjuene mindre formelle enn guiden gir rom for. Dette presiseres som tidligere nevnt av en av avdelingslederne ved utsagnet: “Det er ikke alltid man kan ha en mal. Jeg er litt opptatt av å gjøre intervjuet, altså det skal være formelt, men det skal også være en tone som gjør at jeg faktisk får frem det beste i kandidaten også.”

Ved å gjøre intervjuet mindre formelt, og dermed mer ustrukturert mener avdelingslederne at de har stor sjanse til å finne den best egnede kandidaten selv om ustrukturerte intervjuer har svært lav validitet, og derfor ikke predikerer senere jobbprestasjoner (Mikkelsen og Laudal 2014, 157). Et spørsmål kan da være om avdelingslederne ønsker å finne en kandidat som best vil utføre jobben, eller om de ønsker å finne kandidaten som best vil passe inn i arbeidsgruppen og ikke vil påvirke arbeidsmiljøet på en måte som lederen oppfatter som negativ. Dette fremkommer av utsagnet til en avdelingsleder: “... fordi jeg er nok mer og mer opptatt av personlig egnethet. Eh, fremfor en CV med mye utdanning ... en god kandidat for meg handler om hva det er jeg trenger i avdelingen”. Dette kan tolkes som at valg av kandidat baseres på en mer subjektiv enn objektiv oppfatning av kandidatens formelle og uformelle kompetanse. Å ta beslutninger basert på intuisjon og magefølelse er en av fallgruvene som Skorstad (2014, 66) presenterer. Ved å bli for opphengt i den subjektive fortolkningen av hva kandidaten sier kan man risikere å miste viktig informasjon, og hvem som til slutt blir innstilt som nummer én, vil avhenge mer av hvem som intervjuer enn hvem som faktisk er best kvalifisert.

For å avklare hvorvidt kandidaten passer til kravprofilen utarbeidet i jobbanalysen, vil ikke et ustrukturert intervju være noen god seleksjonsmetode. Når man bruker intervju som eneste seleksjonsmetode, er det essensielt at annengangsintervjuet er strukturert, slik at man kan sammenligne ulike kandidater ut ifra sammenfallende svar. Det virker som om både førstegangs- og annengangsintervjuene på Senteret er av ustrukturert form. Sett i et slikt lys vil det da være enklere for avdelingslederne å basere seg på ulik informasjon, slik at én av avdelingslederne interesserer seg mer for ett aspekt ved kandidatens svar enn en annen avdelingsleder ville gjort.

En kan hevde at de velger den kandidaten de tror vil passe til stillingen ut ifra egen subjektiv oppfatning av personen som dannes gjennom intervjuene. Ettersom det ikke er entydighet i hva personlig egnethet er, vil subjektive meninger spille en stor rolle ved valg av kandidat da de selv presiserer at dette vektlegges i avgjørende grad ved valg av kandidat. Og sjansen for å ansette en som speiler en selv blir større. For å prøve å unngå subjektive oppfatninger, er det essensielt at annengangsintervjuet er strukturert, slik at man kan sammenligne ulike kandidater basert på svarene som gis.

Det å være personlig skikket eller egnet for en stilling er mer knyttet til en søkers personlighet enn utdanning og erfaring (Regjeringen). Dette kan være egenskaper som er etterspurt i stillingsannonsen eller generelle ønsker og preferanser for stillingen. Gjennom intervju som seleksjonsmetode kan det være vanskelig å avdekke en søkers personlige egenskaper utover hvordan de selv beskriver seg. Denne informasjonen kan også misforstås eller oppfattes annerledes av ulike intervjuere, og det vil da kunne være vanskelig å velge kandidat. Dette viser at intervju som seleksjonsmetode vil kunne påvirkes av flere faktorer, som for eksempel at kandidaten og intervjueren oppfatter og tolker informasjonen ulikt (Skorstad, 2014, 72) - dermed vil man kunne få ulik informasjon og ulik formening om de ulike søkerne som igjen vil påvirke beslutningsprosessen om hvem som er best egnet.

Personlighetstester er en annen alternativ seleksjonsmetode som kan gi en mer objektiv tilbakemelding på søkers personlighet. Ved å bruke personlighetstester i rekrutteringsprosessen kan man finne kandidater med personlighetstrekk og egenskaper som er ønskelig for stillingen. Ved hjelp av spørsmål som gir relevant informasjon om kandidatene, vil de ha lik sjanse til å vise seg frem, og faren for diskriminering reduseres (Skorstad 2014, 106). Bruk av tester vil også gi en mer objektiv vurdering av kandidater, ettersom det er en strukturert metode hvor man ikke blir avledet til å følge magefølelsen, noe som er en av fallgruvene Skorstad (2014) presenterer ved å bruke intervjuet.

Sivilombudsmannen uttaler at dersom det skal kunne avgjøres hvilken kandidat som er egnet til en stilling, er det avgjørende å innhente informasjon om aktuelle søkere for å ha tilstrekkelig grunnlag for en avgjørelse. Kunnskap om søkerne vil normalt kunne bringes til veie gjennom intervju og ved å kontakte oppgitte referanser (Lovdata). Alle fem avdelingslederne nevner referansesjekk som en seleksjonsmetode de benytter og ser på som viktig i beslutningsprosessen. Alle er enige i at dette er noe som bør gjøres som et siste steg i

rekrutteringsprosessen. Avdelingsleder 4 forklarer at hun bruker referansesjekk som seleksjonsmetode for å kunne kontrollere at svarene søkerne gir er troverdige, og for å kunne stille oppfølgingsspørsmål til punkter hun eventuelt er usikker på. Avdelingsleder 3 spesifiserer at det er ønskelig med opptil tre tidligere ledere som referanse og ingen kolleger, da disse ikke oppfattes som en like troverdig kilde som ledere, og vil kunne ha en annen basis for oppfatning av kandidaten enn det en leder vil ha.

Selv om alle avdelingslederne bruker referansesjekk som en del av beslutningen for valg av kandidat, viser teori og forskning at metoden er lite egnet. Den har lav validitet i forhold til å predikere senere jobbprestasjon (,26) (Johansen og Sætersdal 2017, 102). Det kan være flere årsaker til hvorfor sjekk av referanser kommer så dårlig ut. En av grunnene kan være det samme som hvorfor strukturerte intervjuer har en bedre validitet enn ustrukturerte intervjuer. Mange som benytter seg av referanseintervjuer, gjør dette uten at de har en intervjuguide de følger, og det kan da være litt tilfeldig hvilken informasjon de får tak i. En annen årsake til at referansesjekk har lav validitet er at den foretas relativt sent i rekrutteringsprosessen, og representanten for arbeidsgiveren vil kanskje allerede ha dannet seg en oppfatning av kandidaten og ignorere eventuell negativ informasjon (Mikkelsen og Laudal 2014, 159). Dersom avdelingslederne allerede har bestemt seg for hvilken kandidat de føler er personlig egnet, vil det kunne være vanskelig å snu denne oppfatningen på bakgrunn av andres subjektive informasjon. Den lave validiteten til referansesjekk skyldes ikke nødvendigvis at informasjonen man innhenter ikke er viktig, men at den benyttes på feil måte og til feil tid i rekrutteringsprosessen (Mikkelsen og Laudal 2014, 159). Man kan heller ikke utelukke at de oppgitte referansepersonene har en eller annen form for binding til kandidaten. Dette kan farge hvordan referansen presenterer egenskapene til kandidaten, både i positiv og negativ retning.

Seleksjonsmetodene respondentene legger vekt på for å kunne avgjøre om kandidaten egner seg for stillingen de utlyser, er dermed ustrukturerte intervjuer og referansesjekk. Om de velger å gjennomføre både første- og annengangsintervju avhenger av antall søkere, og om stillingen eventuelt innebærer lederansvar. Dersom man ser disse seleksjonsmetodene, ustrukturerte intervjuer og referansesjekk, opp mot teorien har begge en relativt lav validitet på henholdsvis (,26) og (,38) (Johansen og Sætersdal 2017, 102). I forhold til å kunne kartlegge personlige egenskaper, er ingen av metodene i følge seleksjonsteori egnet. Dette fordi de åpner for subjektive fortolkninger og misoppfattelser, og sett i lys av dette vil det kunne være lettere å bli

avledet til å følge magefølelsen. Likevel er respondentene sikre på at metodene og fremgangsmåten deres er treffsikker, og avdelingsleder 1 påpeker:

Jeg tror en av mine beste egenskaper er å lese arbeidsmiljøet. Ved å bruke alle seleksjonsverktøyene når man skal velge kandidat er viktig, og ikke brenne seg på å ta snarveien fordi man har et godt førsteinntrykk. En feilansettelse er dyrt.

Avdelingsleder 3 innrømmer at hun etter ansettelser har erfart at kandidatene hun har valgt var en feilansettelse, men mener likevel at det ikke er noe hun kunne ha gjort annerledes for å oppdage det i forkant av ansettelsen. Dette kan ses opp mot den lave validiteten på ustrukturert jobbintervju (,38) i forhold til å kunne predikere senere jobbprestasjon (Johansen og Sætersdal 2017, 102). Et spørsmål man kan stille seg her er om disse uforutsette resultatene av ansettelsen kunne vært forutsett om man hadde brukt andre seleksjonsmetoder, som for eksempel personlighetstester, tester som nevnt tidligere gir en bedre predikasjon på senere jobbprestasjon på en mer objektiv måte.

5.2.1 Delkonklusjon forskningsspørsmål 2

Johansen og Sætersdal (2017, 108) viser at en sammensetning av flere seleksjonsmetoder vil øke sannsynligheten for å kunne si noe relativt sikkert om fremtidig jobbatferd og prestasjonsnivå. Hvilke metoder man skal benytte må ha sammenheng med behovet for informasjon om kandidaten gitt i jobbanalysen. Når det gjelder testverktøy, sier (Skorstad 2015) at personlighetstester vil være det beste alternativet for å kunne si noe om en persons atferd, og om personen vil kunne bidra til fellesskapets og virksomhetens beste. Gjennom å kombinere intervjuer og tester som seleksjonsmetoder i tillegg til strukturerte referanseintervjuer, vil man ha muligheten til å kunne se sammenhenger på tvers av metodene (109). I og med at respondentene fremmet hvor avgjørende personlig egnethet er for deres grunnlag for valg av kandidat, og at dette er det viktigste elementet ved alle ansettelser, vil det å ha et mer strukturert intervju med en godt utarbeidet intervjuguide, en strukturert referansesjekk, samt å inkludere personlighetstester i deres seleksjonsprosess, bedre kunne gi en objektiv og riktig informasjon om hvilken kandidat som er personlig egnet for stillingen.

6.0 Konklusjon

Formålet med studiet har vært å avdekke hvordan man i rekrutteringsprosessen i offentlig helsesektor kommer frem til den kandidaten som er best kvalifisert til en aktuell stilling. Fokuset i rekrutteringsprosessen er i dag nokså ensidig basert på autorisasjon og personlig egnethet. Dersom Senteret skal fortsette å vektlegge personlig egnethet i så stor grad som det gjøres i dag, bør de etter vår mening etablere en entydig og felles forståelse av hva begrepet faktisk innebærer. Det er også grunn til å stille spørsmål ved om hensynet til de interne relasjonene mellom de ansatte og deres personligheter er tillagt for stor vekt i forhold til å se på behovet for økt kompetanse utover grunnutdanningen som gir autorisasjon.

Vektleggingen av elementene i kvalifikasjonsprinsippet blir i dag gjort på en subjektiv måte for nettopp å kunne ansette den man vil og ønsker for arbeidsgruppen. Ved å presisere at ”personlig egnethet tillegges avgjørende vekt” i alle Senterets stillingsannonser vil personlige preferanser kunne gis avgjørende vekt i valg av den best kvalifiserte kandidaten. Da blir oppfatningen av at rekruttering i offentlig sektor er mer ryddig og objektiv enn i privat sektor, nærmest illusorisk.

For å ansette en best kvalifisert kandidat vil det være avgjørende med gode seleksjonsmetoder som vil predikere senere jobbprestasjon. Senteret tar i bruk ustrukturerte intervjuer og referansesjekk, noe som ofte gir rom for å skape subjektive oppfatninger om kandidaten og dens personlige egenskaper.

På bakgrunn av empiri med teoretisk forankring vil vi anbefale en kombinasjon av ulike seleksjonsmetoder for å kunne få et helhetlig objektivt inntrykk av kandidaten. Med tanke på at Senteret vektlegger personlig egnethet i den grad de gjør, vil det være hensiktsmessig å bruke strukturert intervju, strukturert referanseintervju og personlighetstester ved valg av kandidat. Den optimale seleksjonsmetoden for å kunne avdekke en persons personlige egenskaper på en objektiv måte, vil være personlighetstester, og vil derfor være det viktigste elementet Senteret tar inn i sin rekrutteringsprosess.

For å finne den best kvalifiserte kandidaten vil det være nødvendig å ha en forståelse og enighet om hvilke kriterier som skal settes ved de gitte stillingene. Deretter vil det være behov for en felles forståelse av personlig egnethet for å sikre objektive beslutninger som ikke avhenger av hvem som foretar intervjuet, men heller hva kandidaten besitter og viser av faglige og

personlige egenskaper. Videre vil det være nødvendig å sikre en ryddig rekrutteringsprosess med en felles struktur og forståelse av hvordan prosessen skal gjennomføres.

7.0 Kritikk til egen forskning

I utgangspunktet hadde vi en annen problemstilling vi ønsket å besvare. Intervjuguiden ble derfor formet etter denne. Selv om problemstillingen ble endret etter innsamlet empiri, så vi at spørsmålene likevel var relevante, og at informasjonen fra respondentene var nyttig for å besvare den nye problemstillingen. Likevel ser vi at om flere spørsmål rundt de ulike aspektene ved tilsetningen hadde blitt stilt, som for eksempel hvordan respondentene vektlegger de ulike elementene i kvalifikasjonsprinsippet, og ikke hvordan de kun vektlegger personlig egnethet som et eget begrep, kunne ha styrket empirien. Dette ville ha ført til at drøftingen kunne belyst enda flere sider av Senterets rekrutteringsprosess. Om dette ville ha styrket oppgaven, eller om resultatene ville blitt annerledes, er usikkert.

8.0 Forslag til videre forskning

Ut ifra konklusjonen vil vi anbefale videre forskning på begrepet personlig egnethet. Det kommer tydelig frem at respondentene har forskjellige oppfatninger rundt begrepet, og derfor vil dette være et interessant tema å forske videre på. Hvorfor bruker alle et begrep de egentlig ikke har nok kunnskap om og som det er så stor uenighet om hva innebærer?

Til neste år er det 100 år siden kvalifikasjonsprinsippet første gang ble foreslått lovfestet, da i forarbeidene til den første tjenestemannsloven av 1918. Kvalifikasjonsprinsippet har siden den gang blitt nevnt i både rettspraksis, forvaltningspraksis, juridisk teori og etter hvert også av Sivilombudsmannen. Fragmenter av prinsippet har allerede blitt lovfestet i opplæringslova § 10-5 (Lovdata). Med dette er relevansen fremtredende, og i henhold til et samfunn i utvikling, hvor både utdanning og kunnskap blir mer og mer avgjørende, kan det være interessant å se i hvilken grad det blir fulgt opp i hele den offentlige sektor. Og eventuelt hvordan dette kan lovfestes slik at det fungerer til sitt formål.

9.0 Litteraturliste

Bostad, Tover og Guri Bente Hårberg. 2017. NDLA. Hva er autorisasjon. Lesedato 7. mai 2017:

<http://ndla.no/nb/node/18026?fag=8>

HR-undersøkelsen 2009. HR i krisetider – muligheter i motgang. Lesedato 18. april 2017:

http://www.masterpiece.dk/UploadetFiles/137/25/HR-unders_kelsen_2009.pdf

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

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2014. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.

Johansen, Olav og Helene Sætersdal (red.). 2017. *HR og personalledelse*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. 2014. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kommunens Personalhåndbok 2017. 26. utg. Kommuneforlaget AS. Lesedato 18. april 2017:

<https://www.nsf.no/Content/3218470/seefile>

KS. 2015. Om KS. Lesedato 19. april 2017:

<http://www.ks.no/fagomrader/om-ks/ks-organisasjon/kort-om-ks/>

KS. 2016. Hovedtariffavtalen 1.5.2016-30.4.2018. Lesedato 19. april 2017:

http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/tariff-lov--og-avtaleverk/hovedtariffavtalen_2016-2018.pdf?id=50887

Lovdata. Statens Personalhåndbok 2017 - kapittel 2. Lesedato 10. mai 2017:

https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2017/KAPITTEL_2#KAPITTEL_2

McKiernan, Mona Mjøen. 2015. Utdanningsforbundet. Forbigåelse ved offentlige tilsetninger.

Lesedato 26. april 2017

<https://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Lonn-og-arbeidsvilkar/Tema-A-A/Fagartikler/Tilsetting/Forbigaelse-ved-offentlige-tilsetninger/>

Midtbøen, Arnfinn H. Og Rogstad, Jon. 2012. Diskrimineringens omfang og årsaker: Etske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv. ISF rapport. Lesedato 16. mars 2017:

[Diskrimineringens omfang og årsaker - Institutt for samfunnsforskning](#)

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

Regjeringen. Kvalifikasjonsprinsippet ved ansettelse. Lesedato 20. februar 2017:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-67-2004-2005-/id398675/sec7>

Sivilombudsmannen. Spørsmål og svar. Lesedato 21. februar 2017:

<https://www.sivilombudsmannen.no/klage/faq/>

Skorstad Espen. 2014. *Rett person til rett plass*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Statistisk Sentralbyrå. Sysselsetting, registerbasert, 2016, 4. kvartal. Lesedato 11. mai 2017:

<https://ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys>

Svendsen, Thomas Braut og Ine Hagen. 2014. Storeng, Bech & Due Lund. Rekruttering i privat og offentlig sektor. Lesedato 21. februar 2017:

<http://sbd1.no/2014/12/01/rekruttering-i-privat-og-offentlig-sektor/>

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Individuelt dybdeintervju

Semi-strukturert intervju

Varighet: 45- 50 minutter per intervju

Antall respondenter: 7

5 avdelingsledere

2 medarbeidere, hvorav én tillitsvalgt og én med en rådgivende administrativ stilling.

Problemstilling:

“Hvordan finne den best kvalifiserte kandidaten? “

Forskningsspørsmål 1:

“Hvordan forstås og anvendes kvalifikasjonsprinsippet?”

Forskningsspørsmål 2:

“Hvordan bruke seleksjonsmetodikk for å finne den best kvalifiserte kandidaten?”

Gjennomføring

I begynnelsen av intervjuet forklarer vi bakgrunn for vår bacheloroppgave og tematikken rundt innholdet i oppgaven. Vi bruker semi-strukturert dybdeintervju som innsamlingsmetode. Ved å bruke en slik metode innhentes det informasjon om respondentenes opplevelse av og erfaringer rundt temaet og fenomenet som undersøkes. Etter en uformell innledning på intervjuet går det over til en hoveddel hvor vi søker svar på de forberedte spørsmålene og eventuelle oppfølgingsspørsmål. Etter denne delen kommer det en avsluttende del hvor vi vil spørre om respondenten eventuelt har noen spørsmål til oss eller om de har annen informasjon som kan være av interesse.

Da all innhentet informasjon fra respondentene kun skal brukes til oppgavens formål, vil dette bli slettet etter bruk slik at den etiske validiteten i forskningsprosessen blir opprettholdt.

Videre er det viktig for oss at respondentene føler seg ivaretatt under intervjuet. I etterkant av innlevering vil de også få muligheten til å lese oppgaven i sin helhet.

Når respondentene skal intervjues er det viktig å skape relasjon og tillit mellom oss som intervjuer og våre respondenter, dette allerede tidlig i intervjuprosessen. Derfor velger vi å starte intervjuene med generell informasjon i form av spørsmål om jobberfaring, alder og ulike interesser. Lokasjon for intervjuet vil være på respondentens arbeidsplass, i et eget rom. Sammen vil dette være med på å skape en trygg atmosfære. Dette kan da være med på å øke validiteten på svarene som fremkommer under intervjuet.

Semi-strukturert intervjuguide - avdelingsleder

1. Hva slags utdanning har du?
2. Er du alene om ansvaret for rekruttering av ansatte til din avdeling?
3. Har du blitt gitt opplæring i utlysning, seleksjonsmetoder og valg av kandidater av arbeidsplassen?
4. Har kommunen en spesifikk mal på hvordan rekrutteringsprosessen skal være?
5. Hvilke lover og regler er dere pliktig til å følge under rekrutteringsprosessen?
6. Har dere fått opplæring innenfor disse lovene?
Hvis ja - Hvilke?
Hvis nei - Hva slags opplæring ønsker du?
7. Hva ser du etter i en god kandidat?
8. Hvilke seleksjonsmetoder bruker dere for å finne riktig kandidat?
9. Hvordan forstår du begrepet personlig egnethet?
10. Er personlig egnethet viktig for deg når du skal velge kandidat?

Hvis nei, hva legger du spesifikt fokuset på?
Og hvorfor tror du andre vektlegger begrepet?
11. Hvorfor vektlegger dere personlig egnethet i deres stillingsannonser?
Hvordan?
12. Har det noen gang oppstått konflikter i etterkant av valg av kandidat på bakgrunn av personlig egnethet
Hva ja - Hvordan håndterte dere dette?
Hvis nei - Hvorfor tror du dette er tilfelle?
13. Kjenner du til kvalifikasjonsprinsippet?
Hvis ja, hvordan definerer du det?
14. Kan personlig egnethet være viktigere enn utdanning/formell kompetanse?
Hvis ja - hvorfor?
15. Er personlig egnethet spesielt viktig innenfor helsesektoren?
Er det eventuelt viktigere innenfor visse deler av helsesektoren?

16. Hvordan er arbeidsmiljøet blant de ansatte?
17. Er det høy turn-over her?
18. Føler du selv at du noen gang har gjort en feilansettelse?

Semi-strukturert intervjuguide - medarbeidere

1. Hva slags utdanning har du?
2. Hvilken stilling har du?
3. Hvor lenge har du jobbet her?
4. Hvordan føler du at du er egnet til denne stillingen?

Ansettelsesprosessen

5. Hvordan følte du rekrutteringsprosessen ble gjennomført når du ble ansatt?
Hva var bra?
Hva var dårlig?
6. Hvilken seleksjonsmetode ble brukt under rekrutteringsprosessen?
7. Følte du at det ble lagt spesielt vekt på utdanning og erfaring, eller deg som person?
8. Har du i forbindelse med nyansettelser blitt spurt av leder hva du ser på som nødvendig kompetanse innad i avdelingen?
9. Føler du at ledelsen inkluderer de ansatte i forhold til nyansettelser?
Hva ja – Syns du det er positivt?
Hvis nei – Skulle du ønske de gjorde det?
10. Opplever du at noen nyansettelser har påvirket arbeidsmiljøet i negativ retning?
Hvis ja – Hvorfor?

Personlig egnethet og kvalifikasjonsprinsippet

11. Hvordan forstår du begrepet personlig egnethet?
12. Kjenner du til kvalifikasjonsprinsippet?
Hvis ja – Hvordan definerer du det?
13. Hvilke tanker gjør du deg når du leser stillingsutlysningen og betydningen av at personlig egnethet blir vektlagt?

1. Hva slags utdanning har du?

Sykepleier. Også har jeg master i klinisk helsearbeid. Den er ikke fullført da. Men jeg måtte ha to år for å få spesialsykepleier i palliasjon. Altså lindrende behandling. Jeg gikk fire år på høyskole da.

2. Er du alene om ansvaret for rekruttering av ansatte til din avdeling?

Delansvar for rekruttering. Jeg formidler hva jeg trenger. For det må gjennom før utlysning, for å gjøre det klart før utlysning. Men vi har en arbeidsgruppe som skal ta seg av dette, se på rekrutteringen her på ... Kommer stadig med innspill til ting. Har også påvirkning på for eksempel utlysningstekstene. Men jeg har tydelige meninger krav og ønsker om hva jeg vil ha i stillingsutlysningen. Som ikke blir for generell, men treffer det jeg trenger.

Er med i intervjurunden. Jeg innkaller. Leser gjennom selvfølgelig gjennom søknadene. Er med og plukker ut, innkaller, har intervjuene og innstillingene. Er med i hele prosessen. Har hele prosessen fra a-å.

3. Har du blitt gitt opplæring i utlysning, seleksjonsmetoder og valg av kandidater av arbeidsplassen?

(Respondenten tenkte en stund) Ikke noe systematisk opplæring, eh, men vi har jo eeeh, snakket mye om det som temaer i avdelingsledergruppa eller med seksjonsledere. Tanker og erfaringer vi gjør oss, absolutt. Også har vi jo en HR-avdeling i kommunen som er mer på i forhold til den biten. Rutiner. Og vi har jo hatt mer rutiner på det tidligere også som selvfølgelig er mer kjent da, interne rutiner. De ligger jo der, førende. Ellers så blir det også en del egeninteresse, sånn man faktisk må lese seg opp på, bøker og artikler eller ting jeg kommer over.

4. Har kommunen en spesifikk mal på hvordan rekrutteringsprosessen skal være?

Har du fått en mal på det? Nå ble jo vi virksomhetsoverdratt til kommunen for bare litt over et år siden. Så alle disse rutinene er jeg ikke helt in i enda, men jeg vet jo at de ligger der på kvalitetssystemet vårt under HR. Så ligger det jo masse prosedyrer. **Er dere pliktig til å se gjennom dem?** Det har jo vært noe undervisning, det er jo ett år siden vi gikk gjennom mye.

Da gikk vi blant annet gjennom en del av rekrutterings, altså, rutiner. Hvertfall en del føringer på ting. Også jobber man jo litt som man har jobbet også da, de siste årene. Så det er noe med å på en måte snu det litt til de rutinene som nå er gjeldende, kontra de man er vant med å ha. Men ja, det er mye som også går, går i ett da.

5. Hvilke lover og regler er dere pliktig til å følge under rekrutteringsprosessen?

Oi! Er ikke klar over det sånn umiddelbart, eeeh. Der tenker jeg at jeg stoler på de rutinene som eksisterer jeg. Og regner med at de som har utarbeidet de er dyktige og har hentet de fra et sted. Også, ikke noe sånt, eeeh, nei. Tenker sånn arbeidsmiljøloven jeg, sånn umiddelbart. Hahahaha. Som kan brukes.

6. Har dere fått opplæring innenfor disse lovene?

Hvis nei - Hva slags opplæring ønsker du?

7. Hva ser du etter i en god kandidat?

Hva jeg ser i en god kandidat, mhm. Der har jeg nok endret meg litt fra jeg ble ny leder for seks år siden og til nå. Eeeh, fordi jeg er nok mer og mer opptatt av personlig egnethet. Eh, fremfor en CV med mye utdanning. Eeeh, en god kandidat for meg handler om hva det er jeg trenger i avdelingen, først og fremst. Fordi jeg kan jo nødvendigvis ikke ha samme type menneske, jeg kan trenge en som er litt mer tydelig ellers så kan jeg trenge en som viser litt mer omsorg, hehehe. Altså det er noe å se personalgruppa som helhet, som er viktig, tenker jeg. Mhm. Først og fremst. Men så er det jo også noe med det atte, eehh, det er denne berømmelige liksom litt sånn magefølelsen. Eh, og den er jo mye diskutert i forhold til om er det noe man egentlig kan stole på eller ikke. Eeh, og man har jo personlighetstesting, mye spørsmål rundt, hvor valide er de. Jeg tenker på rekruttering og intervju, det er jo en krevende situasjon for du kan jo gjøre feilvurderinger, eller hvor lett er det å gjøre vurderinger? Det er jo mye meninger om dette, men det er jo noe med det atte en egnethet eeh den ligger der som en del av deg, som jeg tenker at jeg som leder ikke nødvendigvis... jeg kan påvirke og vi kan alltid utvikle oss, men det er en del som kan være vanskelig å endre også. Mens, så jeg har tenkt mange ganger at jeg vil heller ha for eksempel en sykepleier som er nyutdannet og som er fremoverlent, nysgjerrig, engasjert og som vil lære, enn en sykepleier som har vært sykepleier i tjue år som kanskje kan en del, men som egentlig ikke viser noen interesse for

faget. Og vil lære å henge med. De syns jeg er mer skumle da. Så den egnetheten er EKSTREMT viktig, og den vektlegger jeg bare mer og mer merker jeg.

8. Hvilke seleksjonsmetoder bruker dere for å finne riktig kandidat?

Eehe, ja, jeg vet ikke om seleksjonsmetode, eeeh. **Intervju, referanser, tester.** Ja, eeeh. Jeg bruker ikke noe testing, det bruker jeg ikke altså. Jeg har jo gjerne førstegangsintervju, og andregangsintervju, veldig opptatt av å innhente referanser. Eh, og da vil jeg ha nåværende jobbs referanse, eehm, jeg vil ha hvert fall to eller tre referanser. Eeh og jeg vil ikke nødvendigvis ha en kollega, jeg skal ha lederreferanse, jeg kan godt få en fra kollega, men jeg skal først og fremst ha fra leder fordi vi ser ting forskjellig. Som kollega og leder. Så referanser er helt avgjørende. Og da har jeg noen maler, altså ting jeg spør om. Eeh, som jeg kanskje har lurt på utfra intervjuet, og litt sånn faste ting som jeg kan spørre om. Men en del av de tingene jeg kan spørre om fra referansen kan jeg også ha stilt i intervjuet. SÅ er det samsvar mellom intervjuet og det referansen gir meg da. Mhm. Deet, jeg er litt opptatt av det å være åpen og ærlig i intervjuet. Og det sier jeg noe om også. Ellers så har jeg en intervjuguide som jeg går etter, men det også er jo litt avhengig av hva slags type stilling det er. For jeg har jo pleieassistenter, hjelpepleiere, sykepleiere, fysioterapeuter, ergoterapeuter, og det også er litt forskjellig. Det er ikke alltid at man kan ha en mal. Jeg er litt opptatt av å gjøre intervjuet, altså det skal være formelt, men det skal også være en tone som gjør at jeg faktisk får frem det beste i kandidaten også. Og det er ikke sånn at jeg tenker at alle som setter seg i stolen har kjempelyst på jobben, jeg må også gjøre jobben interessant, altså, det er på en måte det samspillet da. For det er, det er mange om beinet, det er mange som ønsker sykepleiere for eksempel, og da må jeg også sørge for at stillingen virker veldig attraktiv, og være ærlig på det. Når det gjelder forventninger, så de ikke kommer til et sted som de har kjempeforventninger som jeg ikke har klart å presenter på en ålreit måte sånn at de blir skuffet da. Den ærligheten der.

9. Hvordan forstår du begrepet personlig egnethet?

(Lang tid på å svare). Ja, personlig egnethet, eeehm. Jeg tenker jo at man må ha noen kvaliteter som jeg tenker må passe inn i den jobben man faktisk søker på. Eeeh, noen kvaliteter utøver man bedre i noen typer jobber, og noen i en annen. Men så har jeg noen sånn grunnleggende ting jeg forventer i forhold til verdier og holdninger og sånne ting. Eeeh. Som

jeg syn er, som må være på plass da. Og man får en del i et intervju altså syntes jeg, men da må man stille de riktige spørsmålene også.

10. Er personlig egnethet viktig for deg når du skal velge kandidat?

Hvis nei, hva legger du spesifikt fokuset på?

Og hvorfor tror du andre vektlegger begrepet?

Vi har kanskje fått svar på at personlighet er viktig. Deet er viktig. Så det var som musikk i ørene mine når dere sa dette innledningsvis. Jeg har sitti og snakket med en del om at jeg syns det er så utrolig viktig. For det snakker jeg liksom også om for eksempel hvis noen liksom spør meg i forhold til andre som skal søke jobb som enten bekjente eller, ja, noen som vil søke jobb her. S sier jeg faktisk det at den personlig egnetheten er noe jeg vektlegger mye. Jeg syns det er morsomt at dere skriver om det. Jeg har egentlig hatt veldig lyst til å studere arbeidsrett da. Jada. Jeg er nysgjerrig på mye, hehehe. Masse spennende.

11. Hvorfor vektlegger dere personlig egnethet i deres stillingsannonser?

Fordi det er helt avgjørende for å lykkes. Kort og greit. Ellers så blir det masse merarbeid. Mhm. Da blir det plutselig, ja, nei. Det er som jeg sier at da blir det ikke... jeg var på et kurs her om dagen. Det er plutselig ikke medarbeideren din en gave men en oppgave. Man ønsker jo å bruke mer energi på dem som fungerer, og styrke de. I stedet for å bruke mye energi på de få som ikke fungerer. Så det er ekstremt viktig den rekrutteringsprosessen. Mhm.

12. Har det noen gang oppstått konflikter i etterkant av valg av kandidat på bakgrunn av personlig egnethet?

Ikke sånn umiddelbart som jeg kan tenke. Jeg hadde vel en her, jo jeg hadde en her for ikke så lenge siden som jeg skulle ansette på rehabiliteringsavdelingen. Da hadde hun videreutdanning i rehabilitering, men den kandidaten jeg valgte hadde ikke det. Og da gikk det nok mer på personlig egnethet og erfaring. Så det begrunna jeg med det, og hun forsto det jo til en viss grad, emn hun syns jo også det var kjedelig da. Men det har ikke blitt noe, det forklarte jeg jo hvorfor. Jeg hadde hun inn til samtale og sa, ja. Så det har ikke vært noe i etterkant. Jeg innstilte kandidatene og fortalte det og sa noe om hvorfor hun var innstilt som nummer to da og nummer en takket jo ja.

Hva ja - Hvordan håndterte dere dette?

Hvis nei - Hvorfor tror du dette er tilfelle?

13. Kjenner du til kvalifikasjonsprinsippet?

Det gjør jeg ikke. **Skal vi fortelle deg hva det er?** Ja, det må dere gjøre. (**Forklarer prinsippet**). Vi er veldig opptatt av stillingsutlysningen. For vi må lage en stillingsutlysning som er god nok så du faktisk siler ut de man ikke ønsker til stillingen. For da kan man jo gå tilbake og si at det var dette vi søkte. Og da er vi veldig tydelige på personlig egnethet. Sa du bør eller skal? Men det er jo helt vesentlig for med da, hvis jeg for eksempel har en kandidat som er godt kvalifisert, men som man har hørt er veldig ustabil og er sjelden på jobb av forskjellige årsaker, det er jo ikke jeg interessert i å ansette. Eeh, såå, jeg tenker atte noe må man jo... ja. Eller en som er konfliktskapende.

Hvis ja, hvordan definerer du det?

14. Kan personlig egnethet være viktigere enn utdanning/formell kompetanse?

Hvis ja - hvorfor?

Om det er viktigere... Det kan være det. Men har du begge to så er det det beste. Som jeg sa innledningsvis så tro jeg det er lettere å oppnå noe ved å ha en som rett og slett er med og som vil følge de målene organisasjonen har satt seg. Ja. Og man har jo et personlig ansvar selv også i forhold til å holde seg oppdatert. Arbeidsgiver skal også legge til rette, men man har et personlig ansvar og. Det sier helsepersonell-loven helt tydelig.

15. Er personlig egnethet spesielt viktig innenfor helsesektoren?

Eeh, jeeeh, eh, neeh, jeg vet ikke, ikke noe sånn, nei jeg tenker det er viktig uansett jeg. Tenker det er viktig å oppføre seg uansett hvor man befinner seg. Det er, dette her, det er kanskje større forventninger, eh fra andre som ikke jobber i det, det tror jeg nok. At vi blir kanskje vektlagt en del ting eeh som kanskje, eh ja altså litt den omsorgsbiten da. Tror jeg kanskje at man forventer mer av kanskje helsefagarbeidere, prester, altså, ja, enn en bilmekaniker da. Såå det kan nok være. Men jeg tenker atte vi er serviceyrker som veldig mye annet.

16. Hvordan føler du at arbeidsmiljøet er?

I forhold til mine avdelinger. JO det opplever jeg godt, eeh. Vi har jo noen små utfordringer, selvfølgelig. Og noen som utfordrer mer enn andre, enn jeg vil si at det er et godt arbeidsmiljø, og det er det jeg opplever fra avdelingene også, det som blir sagt. Og også ved medarbeiderundersøkelser også. Det er trivsel. Eeh. Det er det, men jeg sier ikke at det er

problemfritt. Og det er det aldri når vi har med mennesker å gjøre. Nei. Det er stadig noe som på en måte beveger seg, men de store konfliktene er på en måte, er det ikke per nå.

17. Er det høy turn-over her?

Neeei, eeh. Nå kan jeg bare snakke for avdelingene mine, eehm. Vi har hatt noe, men generelt så har jeg hatt stabile avdelinger. Helge-stillinger kan man forvente at det er liksom, for de er gjerne i utdanninger. Så det er helt naturlig. Men ellers så er det vært noen som har fått litt sånt tillitsverv som har gått litt ut i perioder eller fått andre litt mer internt, men, nei jeg syns ikke det har vært noe høy turn over som utfordrer veldig, nei.

18. Føler du selv at du noen gang har gjort en feilansettelse?

Eeh ja altså, som jeg kanskje, som man tenker i ettertid at jeg kunne ha oppdaget? Nå må jeg tenke liksom. Jeg har jo tenkt i etterkant at disse skulle jeg ikke ha ansatt, men jeg vet ikke hvor mye jeg kunne ha gjort for å oppdage det før. Eeh, nei. Men det er klart noen i både litt mindre alvorlige og noen veldig alvorlige, som er kjedelig å oppleve. Eeh, men, jeg tror.. det er på en måte, nei. Noe sjokkerer rett og slett mer enn annet. Du kan ikke gå å tro at noen mennesker kan gjøre disse tingene før det plutselig oppstår, an må jo gå inn og ha utgangspunkt i å ha tillit til folk. Ikke noe som skulle tilsi... nei.

Det er et viktig tema.

Har jo tenkt i etterkant at jeg ikke skulle ansatt denne personen, men tenker også at jeg ikke kunne vite dette før de ble ansatt. Noen mindre alvorlige enn andre.

Ønskelige egenskaper ved nyansettelser

Dette gjelder ved alle ansettelser av helsepersonell. Kryss av fem alternativer som du mener er relevant i forhold til personlige egnethet.

Omgjengelig
Besluttsom
Flink til å kommunisere
Ansvarsbevisst
Datakyndig
Medmenneskelig
Omsorgsfull
Respektfull
Samarbeidsevne
Profesjonalitet
Løsningsorientert
Kreativ
Positiv
Serviceinnstilt
Utadvendt
Fleksibel
Empatisk
Effektiv