

BCR 6313
Bacheloroppgave

Høgskolen Kristiania

Våren 2020

9002

Hva gikk galt i rekrutteringsprosessen?



” 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 oppgaven indikerer slutten på tre år som bachelorstudent i HR og personalledelse ved Høyskolen Kristiania. Jeg startet denne prosessen ved valg av tema i januar 2020, og bestemte meg for at temaet for oppgaven skulle være rekruttering. Jeg valgte et tema som interesserer meg og som jeg tror kan gi meg en fordel i arbeidslivet. Feilansettelser som er vinklingen av denne oppgaven, er et tema som er svært relevant og som har stor påvirkning på arbeidslivet. Motivasjonen som lå bak valg av tema var min interesse for HR og spesielt viktigheten av god rekruttering. Jeg har igjennom HR-studiet lært mye om den viktigheten menneskelige ressurser har i organisasjoner, og at organisasjoner i stor grad påvirkes av de menneskelige ressursene.

Jeg sitter igjen med mye lærdom, og er fornøyd og stolt med gjennomføringen og det endelige sluttresultatet.

På veien har jeg fått hjelp av flere dyktige mennesker, og vil derfor rette en stor takk til min veileder Stein Juvik som har støttet meg igjennom denne utfordrende prosessen og stilt opp med konstruktive tilbakemeldinger på kort varsel. Jeg retter også en stor takk til Helene Røli Karlsen som har bidratt med korrekturlesing samt verdifulle innspill.

Jeg vil også takke mine fem informanter som tok seg tid til å stille opp på intervju og bidro med deres tanker og perspektiver rundt temaet.

Jeg håper denne oppgaven vil være interessant lesning og klynne bidra til ytterligere refleksjoner rundt tematikken.

God lesning

Sammendrag

Denne oppgaven er skrevet rundt problemstillingen:

«Er feilansettelser et resultat av en dårlig gjennomført rekrutteringsprosess?»

Oppgaven sentrerer seg rundt hvorfor feilansettelser oppstår. Det å ansette nye medarbeidere er en stor risiko for bedrifter, både når det kommer til det økonomiske, men også med tanke på at de ansatte skal skape lønnsomhet for bedriften. Bedrifter bruker mye tid, penger og ressurser på å ansette de riktige menneskene til riktig plass, men likevel så oppstår det feilansettelser. Temaet for denne oppgaven er feilansettelser, og hvorfor de oppstår.

Formålet med oppgaven er å avdekke hvor det eventuelt går galt i rekrutteringsprosessen, og hvilke fallgruver som fører til feilansettelser.

For å besvare på problemstillingen har forskningen blitt gjennomført med bruk av kvalitativ metode, og jeg har et utvalg på til sammen 5 informanter som arbeider med rekruttering i ulike bransjer med ulik erfaring. Ved bruk av semistrukturert dybdeintervju har jeg tilegnet meg en forståelse av hvordan de gjennomfører en rekrutteringsprosess. Videre har en omfattende analyse avdekket flere kritiske funn i rekrutteringsprosessen, samt hvor det en sjans for at feilansettelser oppstår.

Resultatene sett i tilknytning til eksisterende teori avdekker at det lett oppstår feilansettelser når man ikke er godt nok forberedt på rekrutteringsprosessen. Videre viser det seg at det er flere ulike fallgruver innenfor rekrutteringsprosessen. Funnene som blir vektlagt som årsaker er forarbeid, tid, samt menneskelig forhold slik som holdninger og følelser.

Jeg håper at undersøkelsen kan inspirere til videre forskning, og jeg har avslutningsvis presentert mulige problemstillinger som kan undersøkes ytterligere.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
Innholdsfortegnelse.....	3
1.0 Innledning.....	5
1.1 Formål.....	5
1.2 Begrepsavklaring.....	6
1.2.1 Rekruttering.....	6
1.2.2 Rekrutteringsprosessen.....	6
1.2.3 Holdninger.....	6
1.2.4 Feilansettelse.....	6
1.4 Problemstilling med tilhørende teoretiske antagelser.....	6
1.5 Avgrensninger.....	7
1.6 Oppgavens struktur.....	7
2.0 Teori.....	8
2.1 Rekruttering.....	8
2.2 Rekrutteringsprosessen.....	8
2.2.1 Jobbanalyse.....	9
2.2.2 Stillingsbeskrivelse.....	9
2.2.3 Seleksjon.....	9
2.2.4 Intervju.....	10
2.2.5 Feilkilder ved intervju.....	10
2.2.6 Referansesjekk.....	12
2.2.7 Utvelgelse.....	13
2.3 Beslutningsteori.....	13
2.4 Holdninger.....	14
2.5 Feilansettelser.....	15
2.5.1 Positiv feilansettelse.....	16
2.6 Oppsummering teori.....	16
3.0 Metode.....	18

3.1 Forskningsdesign.....	18
3.2 Utvalgsstrategi.....	19
3.3 Datainnsamling.....	19
3.4 Datainnsamlingsprosessen.....	20
3.4.1 Intervjuguide	20
3.4.3 Evaluering av intervjuene.....	22
3.4.4 Svakheterne ved intervjuene.....	22
3.4.5 Transkribering	23
3.5 Forskningsetikk	23
3.6 Pålitelighet og validitet.....	24
4.0 Presentasjon av funn.....	26
4.1 Funn 1: Feilansettelser.....	26
4.2 Funn 2: Rekrutteringsprosessen	27
4.2.1 Fallgruver i rekrutteringsprosessen	29
4.3 Funn 2: Menneskelige faktorer.....	30
5.0 Drøfting av funn	34
5.1 Drøfting av funn 1: Feilansettelser.....	34
5.2 Drøfting av funn 2: Rekrutteringsprosessen.....	35
5.2.1 Feilkilder	37
5.3 Drøfting av funn 3: Menneskelige faktorer	38
5.4 Oppsummering	40
6.0 Konklusjon	41
6.1 Anbefaling til videre forskning	42
7.0 Referanser.....	44
Vedlegg 1: Informantoversikt.....	46
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	47
Vedlegg 3: Intervjuskjema	50

1.0 Innledning

Kampen om å finne den beste kandidaten kan gjøre en rekrutteringsprosess lang og krevende. Bedrifter bruker mye ressurser, tid og penger på å finne den rette kandidaten, men likevel så blir det gjort mange feilansettelser. Det sies at feilansettelser er det dyreste bedrifter kan gjøre, blant annet med tanke på at søken etter den rette kandidaten er av økonomisk betydning for bedrifter da ansettelse representerer en investering i form av ressurser og tid.

Det å ansette er i seg selv dyrt, hele prosessen koster bedriften mye penger, og det koster bedriften penger etter vedkommende er ansatt også, men ingenting er like dyrt som å ansette en amatør altså en feilansettelse. "If you think it's expensive to hire a professional, wait till you hire an amateur" - (Adair 2001).

I denne studien ønsker jeg å belyse temaet rekruttering for å undersøke hvorfor enkelte rekrutteringer resulterer i feilansettelser.

Som student og i arbeidslivet har jeg lenge ansett rekruttering som et spennende og viktig fagfelt, og gjennom en treåring bachelorgrad i HR og Personalledelse, har jeg lært mye om dette fagfeltet. Jeg sitter igjen med oppfatningen om at teorigrunlaget ikke stemmer med mitt møte med arbeidslivet. Min oppfatning av rekrutteringsprosesser i det praktiske består av mer subjektive meninger slik som om vedkommende passer inn, i den forstand om det er «vår» type. Dette har fått meg til å reflektere over at det å dra inn subjektive oppfatninger i en rekrutteringsprosess kan medføre til feilansettelser. Videre har jeg reflektert over om feilansettelser er en konsekvens av en dårlig gjennomført rekrutteringsprosess.

For å få svar på dette har jeg undersøkt fem bedrifter for å prøve å danne en forståelse av hvor i rekrutteringsprosessen risikoen for feilansettelse er størst. I tillegg ønsket jeg svar på om subjektive oppfatninger er en av faktorene, samt om det er noe bedrifter kan gjøre for å unngå feilansettelser.

1.1 Formål

Formålet med studien er å innhente mer informasjon om feilansettelser. Det forekommer feilansettelser uavhengig av virksomhet, og hvem som ansetter. Feilansettelser er svært tidskrevende samt at det koster bedriften dyrt. Likevel forekommer feilansettelser ofte, og 9 av 10 bedrifter innrømmer at de har ansatt minst én person feil (Nettavisen 2006). Mennesker er bedriftens viktigste ressurs, og min oppfatning er at bedrifter har et ønske om å minimere

forekomsten av feilansettelser. Derfor ønsker jeg at denne studien kan bidra til økt bevisstgjøringen rundt flere fallgruver i en rekrutteringsprosess. Jeg ønsker også å undersøke hvor i rekrutteringsprosessen det er størst risiko for å gjøre feil og om vi påvirkes for mye av våre subjektive oppfatninger.

1.2 Begrepsavklaring

I denne delen av oppgaven vil jeg forklare de mest sentrale begrepene som blir benyttet.

1.2.1 Rekruttering

Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i en bedrift (Nordhaug 2002, 97). Det vil si at rekruttering dreier seg om å ha rett kompetanse til rett tid (Iversen 2015, 9).

1.2.2 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosess er den prosessen bedriften går igjennom fra det oppstår et behov for en ny ansettelse til at en ny er ansatt. Prosessen består av å analysere jobben som skal utføres (jobbanalyse), for å videre tiltrekke og selekttere søkere, med den hensikt om å finne den mest kvalifiserte søkeren til stillingen (Nordhaug 2002, 112).

1.2.3 Holdninger

Holdninger handler om hvilke meninger, oppfatninger og innstillinger vi har til andre personer. Holdninger kan være basert på kunnskap, eller være ervervet gjennom erfaringer og kultur (Svartdal 2018).

1.2.4 Feilansettelse

En feilansettelse vil si en person som viser seg å ikke inneha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaringen vedkommende ga inntrykk for på jobbintervjuet (PAMA 2006). En person kan også anses som feilansatt dersom vedkommende ikke fungerer sosialt på arbeidsplassen (2006).

1.4 Problemstilling med tilhørende teoretiske antagelser

I denne studien har jeg ønsket å svare på følgende problemstilling

Er feilansettelser et resultat av en dårlig gjennomført rekrutteringsprosess?

For å besvare på problemstillingen samt dykke dypere inn i teamet har jeg utarbeidet følgende teoretiske antagelser.

1. *Feilansettelser er et resultat av arbeidet en rekrutterer legger i rekrutteringsprosessen.*
2. *Mangler i jobbanalysen er den største fallgruven i en rekrutteringsprosess.*
3. *Holdninger påvirker rekrutteringsprosessen.*

1.5 Avgrensninger

Problemstillingen inneholder flere avgrensninger som bidrar til at man lettere får innsikt i temaet.

Med tanke på oppgavens omfang og tidsperspektiv har jeg valgt å avgrense forskningen til å kun omhandle rekrutteringsprosessen sett fra rekrutterer sitt synspunkt og ikke kandidatens. Jeg har også avgrenset meg til å undersøke kun de som jobber i rekrutteringsbransjen i Oslo. Jeg vil derfor undersøke fem bedrifter i Oslo med over 50 ansatte. Videre så er informantene valgt på grunn av deres kjennskap til rekruttering og ansettelsesprosesser i bedriften. Jeg har også avgrenset forskningen til å handle om rekrutteringsprosessen, og om dette er grunnen for at feilansettelser oppstår.

1.6 Oppgavens struktur

Denne oppgaven innledes med et grundig teoriarbeid hvor jeg presenterer relevant teorigrunnlag som jeg senere tar med meg for videre drøfting. I denne delen av oppgaven går jeg nærmere inn på rekruttering, rekrutteringsprosessen, holdninger og feilansettelser.

Deretter kommer jeg til å ta for meg de metodiske valgene jeg har gjort i studien. Her utypes den stegvise prosessen, og jeg forklarer metode for datainnsamling og prosess.

Videre tar jeg for meg funnene som jeg har kommet frem til via semistrukturerte dybdeintervjuer. Funnene presenteres i et objektivt perspektiv før jeg drøfter funnene sammen med den relevante teorien som er beskrevet innledningsvis. Avslutningsvis kommer jeg til å konkludere funnene opp mot problemstillingen og de teoretiske antagelsene.

2.0 Teori

Med utgangspunkt i bakgrunnen for oppgaven anser jeg det som hensiktsmessig å først redegjøre for noe av det teorigrunnlaget som jeg mener er relevant for oppgavens tema og problemstilling.

I denne oppgaven kommer jeg i hovedsak støtte meg på Espen Skorstad, Odd Nordhaug, og Ole Iversen, da disse er fremtredende innenfor rekruttering.

2.1 Rekruttering

Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i en bedrift (Nordhaug 2002, 97). Videre så handler rekruttering om å søke etter et tilstrekkelig antall kandidater, slik at organisasjonen kan velge ut de best kvalifiserte til å fylle stillingen. Man kan derfor si at rekruttering dreier seg om å ha rett kompetanse til rett tid.

Det å rekruttere de som skal ansettes, er en av de største utfordringene en bedrift står ovenfor. Rekruttering av medarbeidere er et meget viktig område, blant annet fordi enhver nyansettelse som regel representerer en millioninvestering. I tillegg bruker bedrifter mye tid og krefter på å finne den rette kandidaten (2002). Ansettelser av nye medarbeidere er kanskje en av de viktigste oppgavene for en leder. Det er en kjensgjerning at gode medarbeidere utgjør en betydelig ressurs for en virksomhet, og ledere er med andre ord avhengige av å gjøre gode ansettelser for å lykkes. Dårlige ansettelser kan føre til mye frustrasjon, fortvilelse, effektivitetsskap og kostnader for en virksomhet (Iversen 2015, 9).

Imidlertid hevder Nordhaug (2002, 98) at man ikke bare bør satse på den mest kvalifiserte søkeren, men at søkeren også skal passe inn i bedriften, siden en nyansatt vil påvirke bedriftskulturen samt det sosiale miljøet (2002).

2.2 Rekrutteringsprosessen

Det går utrolig mye tid med til ansettelser. Ifølge Nordhaug (2002,113) består rekrutteringsprosessen av flere steg, og omhandler perioden fra en organisasjon får et behov for arbeidskraft til den nye er ansatt. En rekrutteringsprosess kan defineres som den prosessen man gjør fra man får et behov til det besluttes en ansettelse (2002). Jeg vil nå belyse følgende steg: Jobbanalysen, stillingsbeskrivelse, selektering, intervju, referansesjekk, og beslutning.

Jeg vil også ta for meg beslutningsteori og holdninger, da jeg anser dette som svært relevant når det kommer til resultatet av rekrutteringsprosessen.

2.2.1 Jobbanalyse

En jobbanalyse har til hensikt å kartlegge de sentrale arbeidsoppgavene ved den ledige stillingen (Skorstad 2015, 38). Før man ansetter noen må man vite hva slags arbeidsoppgaver vedkommende skal utføre. En jobbanalyse er den eller de metoder vi bruker for å avdekke de mest sentrale kriteriene for en stilling (2015). Jobbanalyse kan defineres som innsamling, systematisering og vurdering av arbeidsrelatert informasjon om hver enkelt stilling til bruk for organisatoriske planleggingsformål og beslutningsformål (Nordhaug 2002, 80). Enhver rekrutteringsprosess bør derfor starte med en jobbanalyse.

Utarbeidelse av jobbalysen har derfor til hensikt å identifisere hvilke evner og kompetanse bedriften behøver, for deretter å utarbeide en strukturert rekrutteringsprosess. Et annet formål med jobbanalysen er å redusere risikoen for uenigheter i beslutningsprosessen (Haaland 2019). Med en god jobbanalyse har rekrutterere et godt utgangspunkt når beslutningen om hvilken kandidat som er best egnet for stillingen og hvem som lever opp til stillingens forventinger og krav (Skorstad 2015, 39).

2.2.2 Stillingsbeskrivelse

En stillingsbeskrivelse utarbeidet på grunnlag av jobbanalysen bør gjengi all informasjon som er av betydelig karakter for stillingen (Nordhaug 2002, 113). På denne måten gir dette søkerne en oversikt over innholdet i jobben samt at det gjør det enklere å stille fruktbare spørsmål i et intervju (2002, 114). Ifølge Nordhaug så bør man ha en så nøyaktig stillingsbeskrivelse som mulig, og den bør utarbeides i samarbeid med ansatte som har kunnskap om hva stillingen krever. Videre så bør ikke beskrivelsen være for snever da dette kan føre til at man går glipp av gode kandidater (Nordhaug 2002, 114).

En stillingsbeskrivelse har også til formål å hjelpe den som rekrutterer med å holde fokus i rekrutteringsprosessen, da man har noe håndfast å følge.

2.2.3 Selekering

Under selekeringen behandler man de søknader som er kommet inn og kaller inn egnede kandidater til intervju. Under selve seleksjonsprosessen må man benytte seg av jobbanalysen

og stillingsbeskrivelsen (Nordhaug 2002, 113). Det er mange ulike faktorer som vil påvirke fremgangsmåte og utformingen av prosessen, som blant annet situasjonen på arbeidsmarkedet, stillingens karakter, spesielle forhold på arbeidsplassen og/eller bakgrunn for ansettelsen (Iversen 2015, 53). På bakgrunn av CV, søknadsbrev, attester og vitnemål vil rekrutterere danne seg et inntrykk av søkeren og beslutte hvilken kandidat som blir invitert til intervju (Nordhaug 2002, 118).

2.2.4 Intervju

Et jobbintervju er en utvalgsmetode hvor den som rekrutterer møtes til en form for samtale med aktuelle kandidater, og hensikten med intervjuet er å vurdere hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen (Skorstad 2015, 59). Videre skal intervjuet predikere fremtidige jobbprestasjoner på bakgrunn av kandidatens muntlige svar på muntlige spørsmål. Dette forutsetter at intervjueren stiller de riktige spørsmålene (Iversen 2015, 72).

Kvaliteten på selve intervjuet vil være avgjørende for hvor pålitelig den informasjonen vi får om den enkelte kandidaten er. Det finnes ulike måter å gjennomføre intervju på, og noen måter har vist seg å være bedre egnet til å predikere jobbsuksess enn andre (2015, 72).

Det er altså viktig å bruke riktig intervjuform avhengig av hvilken kompetanse rekruttereren ønsker å avdekke, og mens den ene formen dreier seg om graden av struktur, dreier den andre seg om innhold. En viss tilpasning rettet til hver enkelt kandidat er helt nødvendig, da kandidatene har ulik bakgrunn (Nordhaug 2002, 119), men et standardisert opplegg for gjennomføringen av intervjuene er å foretrekke da strukturerte intervjuer normalt har høyere validitet (Iversen 2015, 73). Det som er verdt å merke seg er at intervju som metode forbindes i teorien med lav validitet (Skorstad 2015, 59). Det er flere grunner til dette, og det finnes mange feilkilder ved intervju. Jeg kommer til å belyse noen av dem; førsteinntrykk, subjektiv oppfatning, likhetseffekten, at ulike intervjuere vektlegger informasjon ulikt og at man tar intervjuet «på sparket».

2.2.5 Feilkilder ved intervju

Enkelte hevder at den størst feilkilden under et intervju er intervjueren selv (Iversen 2015, 76). Intervjuerens egne erfaringer, holdninger og verdisyn kan påvirke hvordan svar tolkes og hvordan personer vurderes. Mange av disse fallgruvne er vanskelige å unngå selv om vi vet om dem (Skorstad 2015, 61).

En vanlig feil er at man har en tendens til å la førsteinntrykket styre oppfatningen vår. Menneskers utseende kan av enkelte feilaktig bli satt sammen med et sett av forventende sjelelige egenskaper (Nordhaug 2002, 122). Ifølge Schmidt (1976) tar det kun 4 minutter før intervjueren har besluttet om kandidaten er egnet eller ikke, og etter denne beslutningen er tatt vil oppmerksomheten rettes selektivt mot informasjon som bekrefter det innledende inntrykket (Skorstad 2015, 70). Denne typen feilvurdering kan igjen føre til at intervjueren overvurderer eller undervurderer, som kan medføre at kandidaten får en form for «glorie, og horneffekten», hvor alt kandidaten foretar seg blir vurdert positivt eller negativt (Skorstad 2015).

En annen typisk feilkilde i intervjusituasjoner som påvirker vår subjektive oppfatning og vurdering av kandidater, er likhetseffekten. Det gamle ordtaket «like barn leker best» ser ut til å gjelde i rekrutteringsprosesser også (Iversen 2015, 77).

Likhetseffekten handler om at vi har en tendens til å like personer som er lik oss selv, og det kan være alt fra felles interesser, utdanning, til at man har vokst opp i samme by. Altså ting intervjueren har til felles med kandidaten (Iversen 2015). Saville & Holdsworth (1997) gjennomførte en studie som viste at 80% av kandidater som intervjueren likte, ble tilbudt stillingen. Det som er verdt å merke seg ved denne studien var at det varierte hvem som ble likt og mislikt (Skorstad 2015, 73). Derfor er det ikke nødvendigvis positivt at man føler man har «god kjemi» med kandidaten, da det kan ende opp med at man bruker «magefølelsen» og ansetter kun fordi de er lik en selv, og ikke den som er best kvalifisert. (Iversen 2015).

En årsak til at intervjuere ikke blir enige seg imellom, kan være at de fester seg ved ulik informasjon (Skorstad 2015, 63). Det kan henge sammen med dårlige jobbanalyser og ulik oppfatning for hva som skal til for å lykkes i stillingen (2012, 63).

Vår holdning og oppfatninger påvirkes både av biologiske-, erfaringsbestemte-, behovs- og motivasjonsforankrede og emosjonelle tilstander. Når intervjueren møter en kandidat, oppstår en prosess der intervjueren aktivt organiserer og tolker informasjonen. Med tanke på at denne prosessen påvirkes av humør, følelser, erfaringer og biologi er det ikke rart at det kan oppstå «feilkilder» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 183). «*Velkledde og vakre personer er dyktige og vil lykkes*», «*eldre kandidater er lite tilpasningsdyktige*» og «*mannlige kandidater vil ofte skape mer autoritet i ledersituasjoner*» (Skorstad 2015, 79).

Dette er eksempler på typiske fordommer og stereotyper som fort kan oppstå i en rekrutteringsprosess. Våre subjektive oppfatninger bygger ofte på de fordommer og stereotypier som ligger dypt i oss (Kaufmann og Kaufmann 2015). De fleste fallgruver som er

forbundet med intervju som metode baserer seg på våre subjektive oppfatninger, og ifølge Skorstad er bruken av intuisjon en stor feilkilde (Skorstad 2015).

Nordhaug mener at flere av disse feilkildene kunne vært unngått ved at flere strukturerte og forberedte intervjuene sine, og poengterer at flere intervjuere tar intervjuet «på sparket» som kan medføre til lavere validitet (Nordhaug 2002, 119). Det mest bekymringsfulle er at erfarne intervjuere legger til seg en holdning om at «dette har jeg drevet med i 35 år så dette kan jeg» eller «med min 20 års erfaring trenger jeg bare et par minutter for å avgjøre om kandidaten er egnet eller ikke» (Skorstad 2015, 62-70).

Det er ikke slik at rekrutterere blir gode menneskekjennere bare fordi at de har deltatt i mange rekrutteringsprosesser. De blir riktig nok tryggere i rollen som rekrutterer, men de har de samme forutsetning til å gjøre de samme feilene (Iversen 2015, 11).

2.2.6 Referansesjekk

Referansesjekk brukes for å danne et detaljert bilde av kandidaten (Nordhaug 2002, 118). Vanligvis kontaktes én eller flere referanser på telefon, med det formål om å innhente meningsfull og viktig informasjon om uønskede og ønskede kvalifikasjoner og egenskaper hos søkeren (Haaland 2019, 226). Forskning viser at det likevel kan være vanskelig å få tak i relevant informasjon, og derfor bør rekrutterere stille seg kritisk til referanser som oppgis av kandidaten (2019). Det største problemet er at referanser kan ha egeninteresser i å fremstille søkeren på en bestemt måte, som for eksempel for å bli kvitt en brysom medarbeider, eller kollega.

«Vi sier vanligvis hyggelige ting om hverandre, selv om vi skulle ha vært i konflikt, og når en ansatt har søkt seg bort, er det ekstra stor grunn for å være vennligsinnet mot den ansatte og dennes framtid» (Haaland 2019, 226).

Sannsynligheten for at en referanse vil være positiv er stor, da kandidaten velger ut referansepersonene selv. Likevel har ledere stor tro på at de kan få tak i vesentlig og sann informasjon (2019, 226).

2.2.7 Utvelgelse

Etter man har gjennomført intervjuer, og sjekket referanser skal det fattes en endelig beslutning om hvilken kandidat som skal få tilbud om stillingen (Nordhaug 2002, 123). Rekruttereren skal da velge mellom de ulike kandidatene som blir ansett som potensielle.

Med utvelgelse menes den prosess og de metoder som anvendes for å velge ut den av de aktuelle kandidatene som skal tilbys jobben (2002, 97). Det vil si at utvelgelse er en integrert del av rekrutteringsarbeidet.

Det å ansette en ny medarbeider er en viktig beslutning både for virksomheten, og for de som allerede er ansatt, samt den nyansatte (Iversen 2015, 53). En nyansatt påvirker ulike sider ved den eksisterende bedriftskulturen, blant annet normer, verdier samt at det sosiale miljøet kan bli påvirket (Nordhaug 2002, 21). Derfor bør man ikke alltid satse på den mest kvalifiserte søkeren, men også at søkeren skal passe inn i bedriften (2002, 98).

Ved utvelgelse eller når en beslutning skal tas om endelig ansettelse er denne prosessen ofte preget av stor usikkerhet (Rogstad og Sterri 2014, 19). Den økonomiske risikoen ved feilansettelser er relativ høy, og i det norske arbeidsmarkedet er man sterkt regulert når det kommer til jobbsikkerhet (2014, 19). Det er mange ulike faktorer som vil påvirke fremgangsmåten og utformingen av prosessen, og det er rimelig å anta at arbeidsgivere vil gjøre sitt for å redusere risikoen for å velge feil. Derfor må man i denne delen av rekrutteringsprosessen sørge for å ha innhentet nok informasjon slik at avgjørelsen baseres på best mulig grunnlag (Skorstad 2015, 197).

Når beslutningen skal tas kan det være en fordel å benytte seg av jobbanalyse, da den brukes for å vurdere om kandidaten passer til stillingen. Imidlertid er det vanskelig å vurdere kompetanse (2012, 122), og vurderingen av en kandidat har mange kognitive fallgruver, slik som holdninger; førsteinntrykk, glorieeffekten samt magefølelse.

2.3 Beslutningsteori

Beslutningsteori er svært relevant når det kommer til beslutningsprosessen, med tanke på at beslutningsteori handler om de faktorer som virker inn på en beslutningsprosess hos individer. Sagt på en annen måte er beslutningsteori prosessen som foregår når vi skal ta et valg. Normative teorier baserer seg på at beslutninger tas med en høy grad av målrettethet og rasjonalitet (Tjora 2018). Man kan definere beslutninger som en situasjon hvor man står overfor flere handlingsalternativer, og må vurdere disse opp mot hverandre (Kaufmann og

Kaufmann 2015, 214). Schmidt og Hunter hevder at jo mer objektive vi klarer å være, desto bedre beslutninger tas (Vedøy 2017, 109). For å få til dette så er man nødt til å strukturere intervjuet i høyest mulig grad, og samtidig være flere beslutningstakere i prosessen (2017, 110). Det finnes mange teorier om hvordan man skal fatte den beste beslutningen.

Rasjonell beslutningsatferd er den ideelle beslutningsprosessen, og kalles også for normativ beslutningsteori, noe som betyr at den viser hvordan vi bør utføre atferd for å maksimere nytteverdi via beslutningsmodeller. Flere forskere underbygger dette og hevder at jakten på den ideelle beslutning baserer seg i all hovedsak på en norm av prosedyrer som fører til den rasjonelle beslutningsprosessen (2017, 110-113).

Et annet perspektiv innenfor beslutningsteori er deskriptiv beslutningsteori hvor vi ser på hvordan individer faktisk tar beslutning som fører til atferd. Mennesket har begrenset kapasitet av informasjonslagring i arbeidsminnet. Avvikene blir derfor for store i forhold til normativ teori, da vi ofte ikke sitter med tilgang til full informasjon (2017). Tilnærmingen til perfekt rasjonalitet blir derfor ofte urealistisk, og erstattes med begrepet begrenset rasjonalitet, som baserer seg på begrensninger i informasjon og lagringscenteret som reduserer individets muligheter til å opptre perfekt rasjonelt for å ta beslutninger på en oversiktlig og kontrollert måte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 216-217).

2.4 Holdninger

Holdninger handler om hvilke meninger, oppfatninger og innstilling vi har til andre personer. Det er også en betegnelse for en tendens til å tenke, føle og handle positivt eller negativt overfor noe. Videre så kan det være basert på kunnskap, eller være ervervet gjennom erfaringer, og kultur (Svartdal 2018).

I hverdagen kan vi ha dager der vi oppfører oss dårlig mot folk rundt oss, og av og til forklarer vi dette ut fra situasjonen vi befinner oss i (Skorstad 2015, 75). Handlingene våre er gjerne forårsaket av både indre og ytre faktorer, og i dagliglivet foretar vi betydelige forenklinger i våre årsaksforklaringer av andres og egen handling (Kaufmann og Kaufmann 2015, 207). I arbeidslivet vil vi gjerne vite hvordan folk er, og hvem vi har med å gjøre, så når vi er i en rekrutteringsprosess, er dette ekstra viktig for intervjueren å forstå. Vi er gjerne så opptatte av slike forhold at vi fort danner oss en oppfatning. Slike oppfatninger kan være riktige, men de er høyst usikre da vi danner oss en oppfatning av andre mennesker med utgangspunkt i persepsjoner som førsteinntrykk, erfaringer og humør (2015, 207).

Vi påvirkes også av hvilket humør vi er i når vi skal vurdere andre mennesker. I tillegg er det mye stimuli vi ikke registrerer, samt at mennesker har begrenset kapasitet til å behandle informasjon. Derfor organiserer vi våre perseptuelle inntrykk. I arbeidslivssammenheng kan dette påvirke hvordan vi «dømmer» et menneske (Kaufmann og Kaufmann 2015, 195). Det kan fort oppstå at man «dømmer» feil, med tanke på at sanseintrykket vårt påvirkes av humøret. Forsking viser at når man er i godt humør, er, vi mer tilbøyelig for å oppleve andre på en positiv måte enn når vi er i dårlig humør. Dessuten kan erfaringer ha stor innvirkning på hvordan vi tolker ulike situasjoner (2015, 195). Disse mekanismene kan tjene oss godt, men de kan også føre til feiloppfatninger, feilbedømmelser og feilslutninger. Det er derfor viktig å være dette bevisst, da dette kan medføre at vi gjør store feil (2015), samt oppdage faktorer man ellers ikke ville ha lagt merke til. I en rekrutteringsprosess er det derfor viktig å være bevisst holdninger, og hvordan vi kan dømme et menneske, da disse holdningene kan påvirke resultatet av rekrutteringen.

2.5 Feilansettelser

Over 9 av 10 norske bedrifter innrømmer å ha ansatt feil, og godt over halvparten mener en feilansettelse går utover miljøet (Nettavisen 2006). Flere tror at feilansettelsen kunne vært unngått og at mye av grunnen er at bedriften ikke tar seg god nok tid til å jobbe med presentasjonen av selve jobben. I tillegg er ikke selve metodikken med gjennomføringen av intervjuet samt etterprøvingen av referansene gode nok (Nettavisen 2006).

En feilansettelse er definert på mange ulike måter, og dette er fordi det finnes utallige ulike former for feilansettelser. Blant annet kan en feilansettelse handle om at den ansatte eller arbeidsgiver velger å avslutte et ansettelsesforhold under prøvetiden (Røhn 2017). De fleste feilansettelser tar lengre tid å avdekke og er av en helt annen art. En annen definisjon av feilansettelse er en ansettelse hvor en person ikke viser seg å ha de kvalitetene, ferdighetene eller erfaringen vedkommende gav inntrykk av på jobbintervjuet. Det kan også bli ansett på som en feilansettelse dersom personen ikke fungerer sosialt med de øvrige ansatte (PAMA 2006).

Man kan si at en feilansettelse er når det ikke er sammenheng mellom forventningene man har og virkeligheten, og dette gjelder da alt fra kvalifikasjoner, til at vedkommende ikke er passende for bedriften og dens arbeidsmiljø.

Feilansettelse kan ha negative konsekvenser. Det kan føre til store økonomiske tap, samt at et helt arbeidsmiljø i en gruppe eller organisasjon forurenses. Derfor må en ikke under enhver omstendighet satse på å rekruttere den teknisk sett best kvalifiserte søkeren, men tillegge betydningen av god tilpasning til jobb og kollegaer (Nordhaug 2002, 98).

Definisjonene om feilansettelser sier ingenting om hvem som har skyld i feilansettelsen, og det finnes ulike oppfatninger når det kommer til hvor man plasserer skylden. Hele 60 prosent plasserte skylden på rekrutterer selv, 33 prosent plasserte skylden på arbeidstaker, mens 25 prosent skyldte på at det ikke er nok kvalifiserte søkere på arbeidsmarkedet (Nettavisen 2006).

2.5.1 Positiv feilansettelse

Feilansettelser koster bedriften dyrt, både rent økonomisk, men også at det skader bedriftens kultur og resultater. Noen feilansettelser er av en annen art, slik som positiv feilansettelse. Med en positiv feilansettelse så er ikke ansettelsen feil i tradisjonell forstand, men at det har blitt ansatt en person som er gjennomsnittlig produktiv (Røhn 2017). En positiv feilansettelse er når bedriften i hovedsak er fornøyd med personen som er ansatt, fordi bedriften ikke vet at de kunne ha ansatt en person som ville levert langt bedre resultater. Det er de positive feilansettelsene som er mest kostbare for en bedrift, da den tradisjonelle feilansettelsen er lettere å oppdage, og fører til et produktivitetstap på kort sikt, mens den positive feilansettelsen er vanskeligere å oppdage, og fører til produktivitetstap på lang sikt (2017).

2.6 Oppsummering teori

Rekrutteringsprosessen i seg selv er en omfattende og krevende jobb. Bedrifter bruker mye tid, ressurser og penger på å finne den rette kandidaten, men likevel så oppstår det feilansettelser. I denne studien ønsker jeg å finne ut av om feilansettelser er et resultat av en dårlig gjennomført rekrutteringsprosess. For å kunne svare på dette spørsmålet har jeg tatt for meg essensiell teori som omhandler stegene i rekrutteringsprosessen, det som kommer tydelig frem er at rekrutteringsprosessen er en omfattende prosess bestående av flere steg, og at alle stegene henger sammen. Jeg har også definert hva feilansettelser er før jeg har tatt for meg holdninger og beslutningsteori, for å senere kunne trekke dette inn i hvordan fallgruver en

rekrutterer kan havne i, samt hvor mye holdninger påvirker prosessen i seg selv. Selv om de mest erfarne rekruttererne er bevisst at det finnes mange fallgruver så er det lett å skulle havne i dem. Videre i studien kommer jeg til å ta for meg 5 informanter som jobber med rekruttering innenfor ulike bransjer, og prøve å finne ut om feilansettelser er et resultat av en dårlig gjennomført rekrutteringsprosess samt om det finnes noe hold i mine teoretiske antagelser.

3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for valg av metode. Metode er en fremgangsmåte eller et redskap som man kan bruke for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap, og den forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å samle inn den informasjonen vi trenger for å kunne belyse problemstillingen (Dalland 2011).

Jeg har valgt metode på bakgrunn av tema, problemstilling og formål med oppgaven. Jeg har derfor valgt en kvalitativ forskningsmetode, da denne metoden vil bidra til å kunne undersøke hva slags meninger informantene har.

Jeg har 5 informanter som arbeider med rekruttering innenfor ulike bransjer. Gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer ønsker jeg å tilegne meg en forståelse av hvordan de gjennomfører en rekrutteringsprosess, hvor ofte de har gjort feilansettelser, om de gjorde noe annerledes i rekrutteringsprosessen når det resulterte i en feilansettelse. Jeg vil analysere de svarene jeg får og se etter de kritiske punktene i prosessen som medfører at det oppstår feilansettelser.

Grunnen til at jeg har valgt kvalitativ metode er at jeg ønsker å gå mer i dybden på det som skal undersøkes, samt kartlegge informantenes meninger og erfaring. Kvalitativ metode kjennetegnes blant annet av fleksibilitet, og siden problemstillingen min er ganske åpen, føler jeg det er hensiktsmessig å ha et fleksibelt undersøkelsesopplegg (Dalland 2011). Videre så er kvalitativ forskning et godt verktøy når man ønsker å få en forståelse av hvordan mennesker tenker, noe som er svært relevant for å kunne svare på problemstillingen til denne oppgaven, da denne metoden åpner opp for å tilegne seg forståelse av informantens oppfattelser (Jacobsen 2015).

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign innebærer å planlegge, og det er med på å sikre at jeg når mine forskningsmål. Videre så danner designet et utgangspunkt for de regler og prosedyrer man skal følge for å innhente informasjonen som kreves for å undersøke problemstillingen (Askheim 2008, 64).

Jeg er ute etter informantenes oppfattelse, og har derfor valgt et fenomenologisk design. Det vil si et forskningsdesign som er opptatt av informantenes oppfatning, holdninger, syn samt perspektiv på fenomenet jeg ønsker å undersøke (Askheim 2008, 69). Videre så går et slikt design ut på å samle inn data fra individer som har erfaring med fenomenet, og denne informasjonen hentes gjerne fra intervjuer (Jacobsen 2015). I arbeidet med denne oppgaven

har jeg vært opptatt av å innhente informasjon om hvilke potensielle utfordringer man kan støte på ved bruk av et slikt design. Dette vil være med å gjøre det enklere for meg å legge opp arbeidet mitt slik at jeg er forberedt og kan håndtere de utfordringer jeg kan møte på. Med tanke på at fenomenologisk design bygger på antakelse om virkeligheten faktisk er slik folk oppfatter den, kan dette by på utfordringer under selve gjennomføringen av innhenting av informasjon (Askheim 2008, 69). Det er derfor viktig under hele prosessen å være bevisst på egne forståelser, holdninger, kunnskaper og erfaringer, da det kan være en risiko at egne virkelighetsoppfatninger overskygger informantenes oppfatning (2008, 69).

3.2 Utvalgsstrategi

Selv om kvalitative metoder i størst grad baserer seg på relativt små utvalg, er det viktig å være klar over at jo mindre utvalg, jo mer ydmyk må én være med hensyn til hvilke konklusjoner som blir trukket. (Askheim 2008, 15). For å få størst mulig innsikt i begrepet feilansettelser samt rekrutteringsprosessen, er jeg avhengig av at informantene har kjennskap til det som undersøkes (2008, 15). Jeg har derfor vært kritisk når jeg har valgt ut informantene i den forstand at de måtte oppfylle visse kriterier for å kunne delta i undersøkelsen. Kriteriene jeg satte var at informantene skulle ha en stilling innenfor HR eller ha god kjennskap til bedriftens rekrutteringsprosess. Et annet kriterium var at bedriften måtte ha minst 50 ansatte. Det siste kriteriet var at selskapet måtte ha kontor i Oslo omegn, dette for å gjøre datainnsamlingen lettere da jeg befant meg i samme by. Det er mer hensiktsmessig å velge tre informanter og gjøre en grundig jobb med disse enn å ha 10 informanter og deretter ikke rekke å gjøre god nok forskning (Jacobsen 2015). Når jeg rekrutterte informanter tok jeg utgangspunkt i bransjer jeg syntes var interessante, samt at de er tett knyttet til problemstillingen, og jeg er bevisst på at utvalget av informanter vil være svært avgjørende for pålitelighet og troverdighet i undersøkelsen (2015, 177). Jeg tok kontakt med de aktuelle via e-post, der jeg forklarte hvem jeg er, hva oppgaven handlet om og spurte om de ønsket å være informanter.

3.3 Datainnsamling

Det finnes flere måter å samle inn data på i kvalitative undersøkelser. De mest buktene for datainnsamling innen kvalitativ metode er fokusgrupper, observasjoner og dybdeintervjuer (Askheim 2008, 87)

For å best svare på problemstillingen anser jeg dybdeintervju som det beste alternativet. Et dybdeintervju er «et intervju med enkeltperson som er mindre bundet i formen enn et standardisert spørreskjemabasert intervju» (Askheim 2008, 167). Jeg valgte dybdeintervju framfor fokusgrupper da målet var å få en forståelse av fenomenet, i stedet for mangfold av ideer (2008, 90). Videre så er denne formen av intervju relativt åpen, noe som er viktig for å skape en uformell atmosfære som kan bidra til en god og åpen relasjon mellom intervjuer og informant. På en annen side kan ikke intervjuet være for åpent, da faren for at man sporer av er større, samt at relasjonen kan bli avgjørende og påvirke informantenes svar i for stor grad (2008). Jeg har derfor valgt å strukturere intervjuet noe, og jeg kommer til å følge en overordnet intervjuguide. Spørsmål, tema, rekkefølge kan variere og det er mulighet for å kunne avvike noe fra intervjuguiden dersom det er hensiktsmessig. Det overordnede målet er å skape en meningsfull diskusjon tilpasset situasjonen (Askheim 2008, 168). Ulempene med en slik tilnærming er imidlertid mine egne subjektive meninger, og at disse kan blandes inn i svarene jeg får fra informantene. I tillegg kan jeg oppfatte svarene på en annen måte enn hva informanten egentlig mente. Det er derfor viktig å merke seg at det kan oppstå feilkilder i undersøkelsen.

3.4 Datainnsamlingsprosessen

I denne delen av oppgaven vil jeg forklare fremgangsmåten i datainnsamlingsprosessen. Denne prosessen inkluderer intervjuguide, gjennomføring, evaluering og svakheter ved intervjuene. Avslutningsvis vil jeg også ta for meg hvordan transkriberingen og datareduksjonen har foregått.

3.4.1 Intervjuguide

Med tanke på at jeg har valgt semistrukturert intervju som intervjumetode ønsket jeg å fastsette en intervjuguide som kunne hjelpe med å få stilt de riktige spørsmålene for å svare på problemstillingen min. For å lykkes med dette, samt sikre at vi har med alle emner og detaljer jeg ønsker å diskutere, tok jeg utgangspunkt i Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016) forslag til utforming av intervjuguide og tilpasset denne til det semistrukturert dybdeintervju jeg ønsket. Grunnen for at jeg valgte semistrukturert dybdeintervju var at jeg ønsket å ha en klar struktur for møtet, som også kunne hjelpe meg med å holde intervjuet saklig. Dessuten, med tanke på at problemstillingen er åpen så ønsket jeg muligheten til å stille

oppfølgingsspørsmål for å få en dypere innsikt og forståelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016)

Johannessen, Tufte og Christoffersen anbefaler at intervjuguiden legges opp til en bestemt rekkefølge på temaene, og at man gjennomgår faser i denne rekkefølgen: Innledningsfasen - åpningsfasen - introduksjonsfasen - overgangsfasen - hovedfasen - avrundingsfasen (2010, 149-153).

I innledningsfasen ønsker jeg velkommen, og etablerer en relasjon til informanten slik at informanten føler tillitt og en god samhandling gjennom virkemidler nevnt i avsnittet under om gjennomføring. Deretter innleder jeg med enkle åpningsspørsmål for å skape en forståelse mellom oss og for å få innsikt i informantens praktiske arbeid med rekruttering. Det vil også bidra med at det blir lettere å gå over til å introdusere tematikken med åpne spørsmål. I denne fasen legger jeg til rette for en naturlig overgang til intervjuets hoveddel, og her vil jeg prøve å bli kjent med informantens syn og personlige oppfatninger av temaet. Til slutt i den avsluttende fasen sørger jeg for at informanten får oppsummere sitt syn på temaet, og eventuelt legge til noe dersom informanten ønsker det (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016). Helt til slutt sørger jeg for å takke informanten for deltakelsen og at jeg gjerne kan sende over oppgaven i ettertid (se vedlegg 3: intervjuguide).

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Forskning viser at konteksten intervjuet foregår i påvirker innholdet i intervjuet. Kunstige omgivelser har en tendens til å gi kunstige svar, mens naturlige omgivelser vil kunne sikre at informanten «føler seg hjemme» (Jacobsen 2015, 152). Med tanke på at jeg er opptatt av informantens opplevelse av virkeligheten, var det viktig for meg å øke sannsynligheten for at informantene svarer så ærlig og åpent som mulig på de spørsmålene jeg stilte fra intervjuguiden. Derfor la jeg til rette for at intervjuene skulle foregå i en naturlig kontekst, helst på informantens egen arbeidsplass i et møterom uten forstyrrelser. En annen viktig faktor for å få ærlige og åpne svar var å skape en god tillitsrelasjon med informanten (2015, 155).

Med tanke på studiens tidsbegrensning og at jeg ikke ønsket å ta mer tid enn nødvendig fra informantene så var det viktig å stille godt forberedt til intervjuet. Intervjuguiden var nøye utviklet og gjennomtenkt slik at jeg skulle unngå å måtte ha et oppfølgingsintervju. Jeg startet også intervjuet med å takke for deltakelsen, og forklarte hvem jeg var, samt overordnet

tematikk og formål med intervjuet. I tillegg garanterte jeg for informantens anonymitet. Med tanke på at feilansettelser kan være et sårt tema for de som rekrutterer, ønsket jeg ikke at de på forhånd skulle innhente informasjon rundt temaet. Derfor valgte jeg en gjennomføring hvor jeg oppga det overordnede temaet, herunder rekrutteringsprosess med hovedvekt på fallgruver, samt beslutningsprosesser og hva som påvirker informantenes beslutninger. Etske avveininger rundt dette drøftes ytterligere i avsnitt 3.5 Etske avveininger.

Gjennom intervjuet var jeg bevisst på mine egne subjektive meninger, og at disse kan blandes inn i svarene fra informantene, samt at jeg var opptatt av å benytte kroppsspråk og aktiv lytting for å skape en atmosfære av forståelse mellom intervjuer og informant (Jacobsen 2015). Dette kan bidra til å redusere feilkilder slik som at intervjuer oppfatter svarene på en annen måte enn hva informanten egentlig mente. Videre så kan det være godt for informanten å føle at man blir hørt og sett. Etter intervjuet brukte jeg mye tid på å transkribere alle intervjuene, for å kunne gjennomføre en grundig analyse av datamaterialet.

3.4.3 Evaluering av intervjuene

I etterkant av intervjuene, var det viktig å evaluere intervjuene for å undersøke om jeg hadde fått gode utfyllende svar om jeg opplevde som relevant for å besvare på problemstillingen min. Jeg merket også i intervjusituasjonen at jeg var nødt til å endre på noen av spørsmålene underveis for at de skulle passe hver enkelt informant. Dette kom av at de hadde ulike erfaringer, bakgrunn og kunnskap.

3.4.4 Svakheterne ved intervjuene

Underveis i intervjuene opplevde jeg at noen av informantene svarte utfyllende. Dette førte til at flere av spørsmålene i intervjuguiden ble besvart under et og samme spørsmål, og jeg antar at dette kan komme av at temaet er sammensatt. Derimot var det noen av informantene som ikke svarte like utfyllende, og trengte litt ekstra veiledning for å kunne besvare spørsmålene, og jeg antar at dette kommer av erfaring og kunnskap. Dette er også noe jeg tok under betraktning når jeg analyserte intervjuene.

En annen svakhet er at jeg som intervjuer, har lite erfaring. Jeg følte at jeg fikk mer erfaring for hvert intervju og jeg prøvde å forberede meg så godt jeg kunne, ved å evaluere samtlige intervju i etterkant, for å finne forbedringspotensial.

3.4.5 Transkribering

Etter intervjuene var gjennomført ønsket jeg å transkribere intervjuene så korrekt som mulig, da viktige ord og uttrykk brukt av informantene kan få betydning for videre analyse av materialet. Det ble brukt båndopptaker under alle intervjuene som gjorde det enklere for meg å transkribere intervjuene ordrett. Jeg inkluderte også kontekst, latter, tenkepauser og lignende, som kan være med på å forklare eller utdype informantens respons på spørsmålet. Dette bidrar også til å redusere feilkilder, som i å skape egne subjektive oppfatninger av informantens meninger senere i analysen.

3.5 Forskningsetikk

Gjennom min forskning har jeg hatt et bevisst forhold til forskningsetikk og etiske hensyn. Etikk kan forklares som læren om moral, altså hva som er rett og galt. Når det kommer til forskningsetikk handler dette om de problemstillinger forskere står overfor nå det kommer til eget ønske om så fullstendig og god informasjon som mulig (Askheim 2008, 162). Forskningsetikk tar for seg forholdet mellom forsker og informant, forsker og arbeidsgiver samt forholdet mellom forsker og samfunnet (2008, 164). Forskere har plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen blir oppfattet og brukt (Jacobsen 2015, 45). Som nevnt i avsnitt 3.2 så har jeg bevisst valgt å delvis skjule hensikten med intervjuet for mine informanter. Dette reiser en etisk problemstilling rundt hvorvidt dette er riktig eller galt å gjøre. Ved et slikt etisk dilemma er det ingen klare svar, og det vil avhenge av hvilket etisk utgangspunkt som blir valgt (2015, 46). Som forsker var det viktig for meg å ivareta informantene mine på best mulig måte. Samtlige informanter har samtykket til å frivillig delta i denne studien, og de har blitt forsikret at identiteten deres er beskyttet ved anonymitet, samt at de har krav på å bli korrekt gjengitt. Alle disse inngår i tre grunnleggende krav i norsk forskningsetikk (2015, 46), og er presisert nedenfor.

Informert samtykke

Intervjuets innledende del informerer om at det er frivillig å delta i undersøkelsen, og at intervjuet kan avsluttes når som helst (Jacobsen 2015, 49). Dette oppsummeres også i samtykkeerklæringen som informantene selv leser igjennom og signerer (se vedlegg 2: samtykkeskjema).

Krav på privatliv

Før intervjuet starter blir informantene garantert anonymitet. Jeg tok en vurdering på hvor følsomt og privat informasjonen jeg samlet inn egentlig var. Da oppgaven i hovedsak handler om «feilansettelser» anser jeg det ikke som et svært følsomt eller privat tema. Likevel, med tanke på at jeg prøver å finne ut om det er et sted i rekrutteringsprosessen hvor det går galt, dermed sagt menneskeskapt feil, kan det uansett oppleves som privat og følsomt. På bakgrunn av det, samt at personalopplysningene til vedkommende ikke er avgjørende for svarene (Jacobsen, 2015, s. 49), valgte jeg å garantere informantenes anonymitet.

Krav til riktig presentasjon av data

I den grad det er mulig, forsøkte jeg å gjengi informantene ordrett. I transkriberingen har jeg tatt med både tenkepauser, «ehm» og latter for å gi en mest mulig korrekt gjengivelse. Videre så er direkte sitater oppgitt med konteksten rundt sitatet dersom denne er av relevans. Dette er fordi sitater tatt ut av kontekst kan gi en annen mening enn hva som var ment i første omgang (Jacobsen 2015, 51).

3.6 Pålitelighet og validitet

Når resultatene av en undersøkelse skal kvalitetsvurderes, trekker vi gjerne frem begrepene reliabilitet og validitet (Askheim 2008, 22). Reliabilitet sier noe om hvorvidt resultatene som kommer frem i studien er til å stole på eller ikke (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 36). I kvalitative studier omtales reliabilitet som pålitelighet. Når man snakker om studiens pålitelighet, er det først og fremst studiens grad av reproduserbarhet, som vil si om andre forskere vil være i stand til å oppnå tilsvarende resultater. Dette kan anses å inngå i kravet om etterprøvbarehet (2016, 36). Det er flere måter å øke påliteligheten til resultatene i

undersøkelsen, som at jeg benyttet meg av ordrett transkribering av datamaterialet, samt at jeg prøvde å beskrive intervjuets non-verbale kommunikasjon. Videre så var jeg nøye med å unngå ledene eller uklare spørsmål, samt ukjent vokabular, ord og uttrykk som kan oppfattes forskjellig fra informant til informant,

Når det kommer til studiens validitet og gyldighet, innebærer dette om mine funn og resultater reflekterer studiens formål (2016, 66). En annen måte å øke resultatets pålitelighet er å la informantene utføre kontroll av påliteligheten. Dette gjøres ved at de gir tilbakemeldinger, eller at de bekrefter meningene sine (Askheim 2008, 23). Dette ble utført ved å spørre informantene bekreftende spørsmål underveis hvis noe var uklart. I tillegg inkluderer jeg avslutningsvis i intervjuet mulighet for informanten å fritt oppsummere sine meninger om temaet.

Ved validitet ønsker jeg å finne ut om jeg måler det jeg har til hensikt å måle, som om det er sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 230). Validitet ses på som gyldighet, og deles inn i intern og ekstern. Intern validitet baserer seg på i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn er riktig måte å reflektere formålet med studien og representerer virkelighet (2016, 230). Det finnes flere måter å styrke undersøkelsens interne validitet, som at det legges fokus på kilder, riktig informasjon, kunnskap og intervjuvaliditet (2016, 231).

Jeg har investert mye tid på å bli kjent med feltet jeg skal undersøke ved å samle teori, i tillegg til å gjøre meg kjent ved flere sider og tolkninger av teamet. På denne måten øker jeg sannsynligheten for å klare å skille mellom relevant og irrelevant informasjon.

Ekstern validitet handler derimot om resultatet fra et forskningsprosjekt kan overføres til liknende fenomener (2016, 31).

4.0 Presentasjon av funn

Jeg vil nå presentere funnene, og jeg anser det som mest hensiktsmessig å presentere det reduserte datamateriale i tre funn som har kommet frem gjennom en induktiv analyse. Sitatene er i direkte avskrift fra det transkriberte materiale. Videre følger en objektiv fremstilling av funn, fritatt fra oppfatning og ytterligere drøfting.

Funn 1: Feilansettelser

Funn 2: Rekrutteringsprosessen

Funn 3: Menneskelige faktorer

4.1 Funn 1: Feilansettelser

Feilansettelser viser seg som et resultat etter ansettelse av en person med manglende kvalifikasjoner eller erfaring. En feilansettelse kan forstås som et brudd mellom forventningene til arbeidsgiver eller arbeidstaker. For å tilegne meg en bedre forståelse spurte jeg informantene om hva de mente en feilansettelse innebar. Det som kommer frem hos informantene er kontraproduktiv atferd, i denne sammenhengen kan det betegnes som uønsket atferd en ansatt viser.

«En feilansettelse er når du har ansatt noen som ikke har de egenskapene eller kvalifikasjonene man trodde vedkommende hadde» Informant 1.

«Jeg mener en feilansettelse er når du tror du har ansatt riktig person, men at det ikke fungerer på en aller annen grunn» Informant 2.

«En feilansettelse kan være så mangt, alt fra at vedkommende ikke innehar de kvalifikasjoner vedkommende gjorde uttrykk for, men det kan også være at vedkommende er mer enn kvalifisert nok, men passer rett og slett ikke inn» Informant 3

«En rekruttering hvor den ansatte ikke lever opp til de forventningene man har» Informant 4.

«En feilansettelse er når vedkommende ikke passer inn, det kan skyldes atferd eller kvalifikasjoner» Informant 5.

Det kommer tydelig frem i mitt materiale at en feilansettelse er at forventningene til arbeidsgiveren ikke innfris, ved at arbeidstakeren ikke viser seg å være kvalifisert, eller har riktig atferd i den forstand at vedkommende ikke passer inn i kulturen.

Det viser seg å være noe splittende meninger om plasseringen av skyld for en feilansettelse, og informantene mener det kan skyldes både kandidaten og rekrutterers innsats. Videre så ser jeg en forskjell blant plasseringen av skyld ut fra bransje. Rekrutterere som rekrutterer til mange forskjellige firmaer og bransjer har lettere for å plassere skylden hos seg eller hos kunden.

«Det er ikke alltid slik at jeg får en jobbanalyse fra kundene, og har dermed lite å gå på. Det er ikke alltid like lett å skulle ansette riktig kandidat da» Informant 3.

Videre så forteller informant 3 at man må ha en forståelse for at i slike situasjoner er det vanskelig for kandidaten å vite om den er riktig kandidat også.

«Jeg prøver å forklare nøye hva jobben går ut på, hvilke krav og forventinger som stilles for å gi kandidaten mulighet til å tenke over om denne jobben passer til vedkommende, mange sier nok ja selv om de vet at de ikke helt passer til jobben» Informant 5.

Det som kommer frem er at feilansettelse gjerne er en årsak av kontraproduktiv atferd, målefeil eller feil i jobbanalysen og forarbeidene. Det vil si at rekrutterer ikke har klart å kartlegge hvilke egenskaper og kvalifikasjoner kandidaten trenger for den aktuelle stillingen.

4.2 Funn 2: Rekrutteringsprosessen

Samtlige informanter nevnte en rekrutteringsprosess bestående av flere steg. De fleste beskrev en prosess med forarbeid slik som screening, førstegangsintervju, andregangsintervju og som oftest en referansesjekk som siste steg. De færreste beskrev prosessen med bruk av jobbanalyse, og en detaljert stillingsbeskrivelse. Videre ble det beskrevet at prosessen var nøyere og bedre planlagt jo bedre tid man hadde, men ofte så var det mangel på tid.

«Vi har korte oppsigelsesfrister, og får dermed dårlig tid med å rekke å ansette noen»
Informant 2.

«Vi har mange forskjellige kunder, og kan få inn bestillinger på mange ansatte til kun om noen dager, i slike situasjoner er det vanskelig å skulle ha nok ansatte klare i databasen»
Informant 4.

Samtlige informanter stiller seg positiv til bruk av jobbanalyse, og mener at dette er noe de burde blitt bedre på, men tid, og at man kjenner jobben godt er argumenter som går igjen når det kommer til hvorfor dette ikke blir utformet.

«Det er ikke alltid slik at vi har mye informasjon om jobben som skal utføres, og derfor kan det være vanskelig å utforme en jobbanalyse» Informant 4.

«Jobben er i seg selv veldig enkel» Informant 1.

Flere av informantene beskriver førstegangsintervjuet som det viktigste steget i prosessen.

*«Det er først når man møter personen, man kan finne ut om personen passer eller ikke»
Informant 5.*

Flere beskriver førstegangsintervjuet som en slags «uformell» prosess, hvor formålet er å få kandidaten til å slappe av, og vise hvem man er. Videre så forklarer flere av informantene førstegangsintervjuet som en mulighet til å «bli kjent».

Samtlige informanter forteller også om hvilke konkrete metoder som benyttes i intervjuene for å avdekke den ønskelige informasjonen. Et par av informantene nevner «case» som en metode, men understreker at dette bare er til ledende stillinger.

*«Man får casen i forhånd, som man må forberede til annengangsintervjuet og presentere da»
Informant 4.*

De fleste sier at de har en mal med intervju spørsmål de går igjennom, men at man må se an kandidaten.

«Det er lettere å intervju en som tar litt styringen selv» Informant 1

«Jeg har en mal jeg gjerne forholder meg til, men er kandidaten utadvendt er det lettere å få en samtale som flyter og da går jeg gjerne mer bort fra malen enn ved en kandidat som er mer sjenert» Kandidat 4.

Det er stor enighet om at det er viktig å prøve å avdekke usannheter, eventuelle hull i CVen og motivasjonen.

«Jeg møter mange som har hull i CVen sin. Det trenger ikke å være en grunn som vil påvirke en eventuell ansettelse, men det er greit å finne ut av hvorfor» Informant 3

«Det er lett å skulle skryte seg selv opp på et intervju, fordi det er ikke enkelt for meg å motbevise at det er usannheter, derfor er det viktig å prøve å avdekke om kandidaten snakker sant, eller legger på litt ekstra» Informant 5.

Det er noe uenighet i hvilke spørsmål som blir vektlagt hos informantene, noen vektlegger fagkunnskap, mens andre ser mer etter det sosiale, «kjemi».

«Flere av kundene våre har behov for at kandidatene har riktig fagkunnskap, derfor er det viktig at vi finner ut om vedkommende har de egenskaper og kunnskaper som blir etterspurt»

Informant 3.

«Hos oss er ikke fagkunnskap spesielt viktig, så for meg er kjemien viktig, siden vi kommer til å jobbe tett på hverandre pluss at det er servicen som er det viktigste» Informant 2.

4.2.1 Fallgruver i rekrutteringsprosessen

Informantene ble spurt om hvor i rekrutteringsprosessen de tror det oppstår fallgruver. Jeg har for enkelhetens skyld valgt å kalle dette for «fallgruver», selv om informantene ikke nødvendigvis benytter seg av dette begrepet selv.

Det er flere fallgruver som blir tatt opp av informantene, og mange av disse fallgruvene kan man knytte opp til intervjuprosessen ved at man blir påvirket av alt fra førsteinntrykk, til magesfølelsen. Jeg kommer nærmere inn på «menneskelige faktorer i funn 3».

Det går også igjen hos informantene at de har tatt seg selv i å lukke øyene for ting de ikke liker hos kandidaten, enten fordi at kjemien er der eller fordi man føler seg litt lik kandidaten. Videre så sier noen av informantene at de ikke alltid er klar over at de lar seg styre av følelser, men at når de tenker over det så har det vært situasjoner der man leter etter bevis på at dette er en god kandidat, og at det derfor er viktig å ha en mal man går igjennom.

En annen fallgruve som blir tatt opp er rekrutteringsevner. Et par av informantene sier at de er ganske nye med lite erfaring fra rekruttering, noe de mener kan gjøre det lettere å feile. Man kan se flere sammenhenger med hva en rekrutterer bør foreta seg i forberedelser av en rekrutteringsprosess og hvor lenge de har arbeidet med rekruttering. For dårlig forarbeid – som for dårlig jobbanalyse, stillingsbeskrivelse og kravspesifikasjon - er derfor en fallgruve. Ved å ikke gjøre forarbeidet godt nok, er det ikke like enkelt å vite hvilken kompetanse man ønsker og trenger, eller andre faktorer som hadde kommet frem ved en jobbanalyse. Dette kan være med på å bidra til at det blir målt feil kvalifikasjoner og at man dermed ansetter feil, eller at rekruttereren blir påvirket av menneskelige faktorer slik som førsteinntrykk eller magesfølelse. Slik jeg ser det, jo mer informasjon man innhenter i forarbeidende legger grunnlaget for en nøyere planlegging av rekrutteringsprosessen. Ved å ha planlagt prosessen nøyere vil rekruttereren være bedre rustet til å se helhetsbilde og unngå å gjøre feil.

Rekruttereren sitt arbeid legger føringer for om man klarer og ansatte kvalifisert arbeidskraft til rett plass.

Tidsaspektet kommer også opp hos flere av informantene som en faktor, i den forstand at det er lettere å gjøre feil hvis det ikke finnes tid til å gjøre forarbeidet. Det er også lettere å vektlegge menneskelige faktorer i beslutningen i situasjoner der det ikke har blitt gjort godt nok forarbeid.

«Hvis man ikke vet hvilke egenskaper man trenger, klarer man ikke og ansatte riktig heller»

Informant 3.

«Vet man hvem man ser etter, er prosessen mye enklere, og sannsynligheten for å treffe riktig er større» Informant 4.

«Det å ansette uten å vite hvem man ser etter, er som å lete i blinde. Man kan umulig treffe»

Informant 5.

Det kommer tydelig frem at den mest kritiske fallgraven var for dårlig forarbeid, og at ifølge informantene er for dårlig forarbeid oppskriften på feilansettelser.

4.3 Funn 2: Menneskelige faktorer

Som nevnt i funn 1 vil en rekrutterer kunne møte på utfordringer i rekrutteringsprosessen når det kommer til menneskelige faktorer. I teoridelen gikk jeg igjennom holdninger og beslutningsteori, og dette er svært relevant når det kommer til hvilke faktorer som kan påvirke valget av kandidat. Det kommer tydelig frem blant informantene at de ikke alltid er bevisst på at de lar seg styre av holdninger, og i situasjoner der det ikke finnes tilstrekkelig informasjon kan beslutningene bli annerledes enn i situasjoner der all nødvendig informasjon finnes.

Jeg vil trekke frem de menneskelige faktorene som informantene mener en rekrutterer må være bevisst på i en rekrutteringssituasjon.

Flere av informantene mener det er kritisk om man går bort fra utarbeidede planer og prosesser til fordel for sine egne meninger og holdninger. Informantene tydeliggjorde viktigheten ved å holde seg til prosesser som ikke støtter seg på rekruttererens egne subjektive meninger, men det kom også frem at det ikke alltid var like enkelt å unngå disse meningene. Blant annet sa alle informantene at de har tatt avgjørelser basert på egne meninger. Videre så var det uenigheter om hvorvidt informantene ønsket å unngå sine egne meninger eller om de ønsket å inkludere dem i prosessen.

«Jeg inkluderer magefølelsen min i en rekrutteringsprosess, men jeg kan ikke bare basere meg på den. For eksempel jeg kan ikke si til en kandidat som ikke fikk jobbet at det var fordi jeg hadde en dårlig magefølelse, det må være noe mer enn det». Informant 2.

«Jeg har ansatt på grunnlag av magefølelse og bommet, nå prøver jeg å unngå magefølelse helt i prosessen» Informant 3.

«I noen prosesser vektlegger jeg magefølelsen, mens i andre så inkluderer jeg den ikke i det hele tatt» Informant 4

«Bruken av magefølelse kan gå litt begge veier, enten går det bra, ellers så går det fryktelig dårlig» Informant 5.

Noen av informantene tar opp holdninger som fordommer, at de bare er mennesker og at det derfor er lett å inkludere fordommer i en rekrutteringsprosess, samt at de som rekrutterer har et ansvar om å se forbi eventuelle fordommer man skulle ha.

«Når jeg først begynte å jobbe med rekruttering, så mottok jeg mange søknader fra de som var i NAV-systemet, og jeg dro alle under samme kam og tenkte mitt. Men etter å ha intervjuet flere av disse, så har jeg lært at det er gjerne personer som har falt ut av systemet, og ingen tør å satse på dem, fordi flere har samme fordommer som jeg hadde. Men det jeg har erfart er at flere av disse, er utrolig hardtarbeidende fordi de vet hvordan det er å havne utenfor»

Informant 3.

«Selv om man ikke alltid er det bevisst, så har alle mennesker en form for fordommer. Som rekrutterer er det viktig å ikke la disse påvirke en beslutning» Informant 5.

Informantene er enige om at de alltid danner seg et førsteinntrykk av en kandidat, men at det er viktig å ikke la seg påvirke av dette.

«Det kan være så mye mer ved en kandidat enn hva man får inntrykk av med en gang»

Informant 1

«Førsteintrykket kan stemme, men det kan også være totalt feil» Informant 2

Videre så mener informantene at både fordommer, holdninger samt førsteinntrykk er faktorer som ikke skal påvirke en beslutning, og det er derfor viktig at de klarer å unngå disse faktorene i en rekrutteringsprosess, da disse ikke gir et korrekt inntrykk av kandidaten og hvor kvalifisert kandidaten er.

Noen av informantene nevner at det ikke alltid er like lett å ikke inkludere disse faktorene, og

at i situasjoner der forarbeidet ikke er godt nok er det fort å havne i fallgruven der man lar menneskelige faktorer dominere.

Informant 3 fortelle om et intervju med en tidligere straffedømt, som var umulig å få ut i arbeid selv om kandidaten hadde alle kvalifikasjoner og gode referanser fra tidligere. «*Selv om kandidaten har sonet sin straff, så mener ikke samfunnet det samme. Jeg spurte meg selv etter denne saken, når har man egentlig sonet ferdig?*». Videre forteller informant 3 om at det handler om fordommer. Kandidaten kunne vært den beste for jobben og helt sikkert gjort en god jobb også, men at holdninger vinner over hvor godt egnet personen er for jobben.

Videre så blir fallgruven tid tatt opp igjen, og at i situasjoner der man har tidspress for å få ansatt noen, er det lettere å ty til holdninger slik som magesfølelse og førsteinntrykk i rekrutteringsprosessen. I situasjoner der det ikke har vært nok tid til å gjøre forarbeid som er viktig i en rekrutteringsprosess, så finnes det gjerne ikke så mye å basere beslutningene på, og da er det lettere å basere beslutningene på egne meninger.

«Som sagt har vi korte oppsigelsesfrister, som gjør at jeg ikke alltid har tid til å sette meg ned å gjøre så mye arbeid i forkant, jeg må ha inn noen nå da er det fort gjort å basere ansettelsen på magesfølelse eller førsteinntrykket» Informant 2.

«Vi kan få inn oppdrag som må være løst til dagen etter, da finnes det ikke tid til å gjøre så mye forarbeid, da har man egentlig ingenting annet enn intuisjon å basere seg på» Informant

4.

Funnene illustrerer at det er holdninger slik som fordommer, førsteinntrykk og magesfølelse som er de dominerende «meningene» en rekrutterer tar med seg i en prosess. I hovedsak magesfølelsen, og i hvilken grad man ønsker å vektlegge denne.

«Når jeg skal ta en beslutning, vektlegger jeg først og fremst det faglige, hvis jeg står igjen med to kandidater som har samme egenskaper, og kvalifikasjoner så går jeg etter magesfølelse. Man kan ta beslutninger basert på bare magesfølelsen» Informant 1.

«Det spørres helt hvilken stilling jeg ansetter til. Er det en rolle som skal jobbe tett sammen med meg så bruker jeg magesfølelsen» Informant 2.

«Jeg inkluderer ikke magesfølelse i beslutningsprosessen, men når jeg skal velge hvilken kandidat til å sende til hvilken kunde, da bruker jeg magesfølelse på hvem jeg tror passer best inn» Informant 4.

«Jeg prøver ikke å vektlegge magefølelsen, men jeg ville aldri ha ansatt noen jeg har dårlig magefølelse på». Informant 5.

Funnene viser at 3 av 5 informanter vektlegger magefølelsen i en rekrutteringsprosess, mens 2 av informantene ønsker å enten ikke bruke magefølelse i det hele tatt, eller kun ty til magefølelsen iblant. Det kommer også frem at holdninger blir tatt i bruk som en effekt fordi man har opparbeidet seg gode eller dårlige erfaringer med lignende tilfeller. Jeg tolker det slik at informantene ser det som både kritisk og negativt å avvike fra prosesser eller starte en prosess uten en plan. Fordi i slike situasjoner er det lett å «glemme» å måle den kompetansen som er viktig for stillingen, og i hovedsak basere seg på de menneskelige faktorene. Videre så vil jeg tolke det slik at feilene i forbindelse med menneskelige faktorer oppstår under intervjuet, og blir tatt med videre inn i beslutningsprosessen.

5.0 Drøfting av funn

Jeg vil nå forsøke å diskutere funnene opp mot studiens teoretiske rammeverk, problemstilling samt teoretiske antagelser. Da funnene er inndelt i underkategorier, vil drøftingspunktene følge samme inndeling. Jeg vil først diskutere funn 1: feilansettelser, deretter funn 2: rekrutteringsprosessen og avslutningsvis funn 3: menneskelige faktorer.

5.1 Drøfting av funn 1: Feilansettelser

En feilansettelse blir ifølge teorien definert som når en person viser seg å ikke inneha de kvalitetene, ferdighetene eller den erfaringen vedkommende gav uttrykk for på jobbintervjuet. Videre blir det sett på som en feilansettelse når det ikke er sammenheng mellom forventningene man har og virkeligheten, og dette kan gjelde både for arbeidsgiver og arbeidstaker (PAMA 2006).

Ut ifra mine funn kommer det frem at feilansettelser best kan forstås ut fra kontraproduktiv atferd, altså uønsket atferd en ansatt viser. Feilansettelser kan også være et resultat av rekrutteringsevner.

Informantene gir uttrykk for at en feilansettelse er når en arbeidstaker ikke oppfyller de krav eller ønsker knyttet til stillingen. De gir også uttrykk for at det også kan være en feilansettelse selv om arbeidstakeren oppfyller alle krav og ønsker, men at vedkommende ikke har den riktige atferd eller passer inn i kulturen. Det kan derfor antas at en ansatt som ikke oppfyller stillingens krav og viser til kontraproduktiv atferd er en feilansettelse. Imidlertid tar noen av informantene opp at en feilansettelse kan handle om noe så enkelt som feil person på feil plass, og at ved å flytte på personen så ville personen fungert bedre. I slike situasjoner kan man anta at det vil være mulig å korrigere kontraproduktiv atferd ved hjelp av oppfølging og opplæring noe som på sikt kan føre til at det ikke lengre er en feilansettelse. Noen av informantene tar også opp at feilansettelser kan skyldes manglede rekrutteringsevner i den forstand at det ikke blir målt riktige egenskaper, eller at man lar seg påvirke av menneskelige forhold. Slik jeg forstår informantene, betyr dette at rekruttererens innsats kan påvirke hvorvidt de ansetter kvalifisert arbeidskraft eller ikke.

Informantene tar også opp at det er en risiko for å ansette feil hvis man ikke har gjort forarbeidet godt nok. Slik jeg forstår dette kan for dårlig forarbeid resultere i at det blir målt feil kompetanse, og at dette er et resultat av irrelevante intervju spørsmål eller at man lar magesfølelse og førsteinntrykk påvirke utfallet.

Som utgangspunkt for denne oppgaven satt jeg opp tre teoretiske antagelser, under dette drøftingspunktet er det nærliggende å hente opp antagelse 1: *Feilansettelser er et resultat av arbeidet en rekrutterer legger i rekrutteringsprosessen.*

Mine funn tilsier i all hovedsak at feilansettelse er et resultat av arbeidet en rekrutterer legger i rekrutteringsprosessen, da det belyser viktigheten av at rekrutterer har den nødvendige informasjonen for å måle kandidatens kvalifikasjoner, samt utarbeider godt og korrekt forarbeid slik som jobbanalyse og stillingsanalyse. Jeg kan likevel ikke med sikkerhet si at min teoretiske antagelse kan bekreftes da et par av informantene tar opp at arbeidstaker har noe av ansvaret med å finne ut om man passer i jobben. I tillegg nevner de at feilansettelser kan oppstå selv om den ansatte innehar alle de riktige kvalifikasjonene, men at den ansatte ikke integreres godt nok i den eksisterende arbeidskulturen. Derimot kommer det tydelig frem hos samtlige informanter at de er enige om at jo mer arbeid de legger i prosessen, jo mindre er sannsynligheten for å ansette feil. Ikke bare fordi man har utarbeidet en god jobbanalyse, men fordi når rekrutterere har bedre tid så baseres de ikke beslutningene sine på menneskelige faktorer i like stor grad som når prosessen er «tatt på sparket».

5.2 Drøfting av funn 2: Rekrutteringsprosessen

Hvis ikke rekrutterer er bevisst på de ulike stegene i en rekrutteringsprosess kan dette resultere i at det ikke blir ansatt kvalifisert arbeidskraft, som igjen blir sett på som en feilansettelse (Skorstad 2015). Under dette drøftingspunktet vil jeg trekke frem min andre teoretiske antagelse: *Mangler i jobbanalysen er den største fallgraven i en rekrutteringsprosess.* Ut ifra mine funn fant jeg flere fallgruver rekrutterere kan havne i, og disse fallgruvene vil være utgangspunktet for drøftingen.

Som presentert i funnene forklarer samtlige informanter at rekrutteringsprosessen er bestående av flere steg. Prosessen består av screening, første- og noen ganger andregangsintervju, og de fleste av informantene gjennomfører en referansesjekk før de tar en beslutning. Kun et par av informantene forklarte prosessen bestående av forarbeid, slik som jobbanalyse og stillingsbeskrivelse. Derimot omtalte alle informantene denne prosessen som en omstendelig prosess som krever planlegging. Det er også interessant at flere av informantene nevner tid som et problem når det kommer til planlegging og gjennomføring av prosessen. Gjennomføringen av førstegangsintervjuet hos flere av informantene er også svært interessant med tanke på at de omtaler prosessen som strukturert og omstendelig, samtidig som de beskriver det som en «uformell» prosess og som «et møte for å bli kjent».

I teorien blir jobbanalysen og stillingsbeskrivelsen trukket frem som viktig for en vellykket rekrutteringsprosess. Det sies at enhver rekrutteringsprosess bør starte med jobbanalyse og at man må utarbeide en detaljert stillingsbeskrivelse, og at dette er noen av de viktigste hjelpemidlene en rekrutterer kan benytte seg av (Nordhaug 2002). Jobbanalysen og stillingsinstruksen er med på å tydeliggjøre hva jobben går ut på, og hvilke egenskaper man trenger for å kunne utføre jobben (2002, 114). I funn 2 la jeg frem datamateriale som kan tolkes slik at forarbeidene er å anse som en fallgruve dersom de ikke blir utarbeidet grundig, eller ikke blir anvendt i prosessen. Kun to av fem informanter viser spesielt til forarbeidet gjennom kartlegging av stilling og kompetansekrav i tilfeller der de har tilgang på informasjon om stillingen. Informantene er enige om at rekrutterere må være tydelig på hva de ønsker av kvalifikasjoner og egenskaper hos søkeren, med tanke på at kompetansevurdering er med på å kartlegge hvilken kompetanse personen som ansettes bør besitte (2002, 114). Derfor kan man si at kompetansevurderingen hjelper med å holde fokus på det som er viktig.

Kompetanseplanlegging er ikke helt uten utfordringer. Det er ikke alltid like lett å skulle kartlegge bedriftens kompetansebehov, og det kan være lett å sette feil krav. En årsak til mangelfulle eller feilaktige forarbeider kan komme av at rekrutterer ikke har nok kunnskap om den aktuelle stillingen eller er uerfaren. Videre så kommer det frem i funnene at rekruttererne ofte føler at de har dårlig tid, og derfor «hopper over» steg, slik som å utarbeide jobbanalyser. Dette kan resultere i at rekrutteringen tar tilfeldige retninger, og at det blir lettere å feilansette, samtidig som man kan gå glipp av egnede kandidater. Her kan vi trekke linjer tilbake til tolkningen av funn 1, hvor jeg sa at årsaken til feilansettelser kunne komme av rekrutters egen innsats og erfaring.

I funnene kommer også intervju frem som en potensiell fallgruve. Informantene beskriver førstegangsintervjuet som et første møte mellom kandidat og rekrutterer, og som presentert i avsnitt 4.2 er det interessant at flere av informantene nevner dette intervjuet som noe «uformelt». I teorien presenterer jeg førstegangsintervju som en form for samtale med aktuelle kandidater, hvor hensikten er å vurdere hvorvidt organisasjonen og kandidaten passer sammen (Skorstad 2015, 59). Det er altså viktig å bruke intervjuet for å avdekke kompetanse og ferdigheter hos kandidaten, og for å gjøre det er en grad av struktur helt nødvendig (Nordhaug 2002, 119). Det er derfor svært interessant at informantene kaller dette for et møte for å «bli kjent». Med teorigrunnlaget i bakhodet har dette fått meg til å undre over om denne uformelle formen for intervju er med på å påvirke feilansettelser da uformelle møter ofte kan

føre til at avgjørelser blir tatt på bakgrunn av intuisjon (Iversen 2015). Flere av informantene mener at i denne fasen kan man få avdekket noen essensielle personlige kriterier ved å spørre kandidaten rett ut, og stole på svaret kandidaten gir. Ifølge Skorstad kan dette være en potensiell stor fare, da kandidaten muligens vil forsøke å manipulere sine svar for å stille seg selv i et best mulig lys. Det kan hende at kandidaten overdriver sine styrker, eller rett og slett lyver i sine svar (Skorstad 2015, 77).

Et par av informantene hevder at de bruker magefølelsen samt sin erfaring for å føle om kandidaten er passende. Ifølge Skogstad er ikke dette mulig, og henviser til forskning som viser at verken HR-medarbeidere, konsulenter eller erfarne intervjuere er gode på løgnavsløring (2015, 78). På bakgrunn av teorien antar jeg at det er stor fare for at informantene vektlegger subjektive oppfatninger i denne prosessen, slik som førsteinntrykk og likhetseffekten. Selv om flesteparten hevder at de ikke gjør det, sier flere av informantene at de vektlegger magefølelsen når en beslutning skal tas.

Informantene forklarer i hovedsak en strukturert prosess, men sier også at de må føle an kandidaten, for hvordan førstegangsintervjuet legges opp. Jeg ønsker imidlertid å påpeke at det er forskjell blant informantene når det kommer til om de ser på intervjuet som uformelt eller formelt. En av informantene forteller at førstegangsintervjuet legges opp mer formelt enn samtlige andre informanter, og beskriver en konkret metode som jeg kjenner igjen fra teorigrunnlaget. Skorstad hevder at en slik form for intervju kan bidra til å stryke intervjuet som metode (2015, 85). Informanten sier at grunnen til at hun ønsker et mer formelt intervju er at hun er opptatt av å unngå bruk av subjektive oppfatninger. Ved å strukturere intervjuet mener hun det er lettere å unngå subjektive oppfatninger, samt sørge for at man for all den informasjonen man trenger om kandidaten for å ta best mulig beslutning.

5.2.1 Feilkilder

Skorstad, Kirkebøen og Ørjasæter hevder at mye av grunnen til intervjuets lave prediktive validitet skyldes faren for mange feilkilder som kan oppstå (Skorstad 2015, 81; Kirkebøen 2012, 47-50; Ørjasæter 2018, 17-18). Mange av feilkildene skyldes menneskers subjektive oppfatninger, og det har derfor vært interessant å undersøke informantenes bevissthet rundt hvilke feilkilder som kan oppstå underveis i et intervju. Jeg opplever at noen av informantene er mer bevisste på temaet enn andre da de nevner det før jeg tar det opp. To av informantene er inne på førsteinntrykk, og likhetseffekten som kan oppstå underveis i intervjuet. De nevner at man kan «dømme» vedkommende positivt eller negativt ut ifra førsteinntrykket og ved likhet så kan man ønske å få vedkommende som kollega fordi man kjenner seg igjen i

kandidaten. Det nevnes også flere eksempler fra andre informanter når vi først kommer inn på temaet. En av informantene hevder at det bare tar et par minutter for å vite om kandidaten er egnet eller ikke. Schmidt ser på dette som en feilkilde, og mener at det er en av de største fallgruvene en rekrutterer kan havne i (Skorstad 2015, 70), da det tar mer enn et par minutter å avdekke om kandidaten har de riktige egenskapene samt den kompetansen stillingen trenger, og at beslutninger som er tatt på så kort tid kun er basert på intuisjon. Hvordan disse holdningene påvirker rekrutteringsprosessen kommer jeg til å ta for meg i drøftingen av funn 3: menneskelige faktorer.

Videre så hevder alle informantene at godt forarbeid reduserer risikoen for å bedømme feil i intervjuet. Altså dersom man har gjort forarbeidet så klarer man å redusere bruken av subjektive oppfatninger i intervjuene. Som informant 5 sa «*Det å ansette uten å vite hvem man ser etter, er som å lete i blinde. Man kan umulig treffe*».

Det er mange fallgruver en rekrutterer kan havne i, og med tanke på min teoretiske antagelse: *Mangler i jobbanalysen er den største fallgruven i en rekrutteringsprosess.* Så vil jeg konkludere med at mangler i jobbanalysen er den største fallgruven, selv om det som sagt finnes flere fallgruver så kan man tydelig se at disse andre fallgruvene henger sammen med en for dårlig jobbanalyse. Altså når man ikke har utarbeidet en god nok jobbanalyse så vet man ikke hva man skal basere intervjuet på, og dermed inkluderer man subjektive oppfatninger som beslutningen gjerne blir basert på. Jeg vil også si at informantene støtter denne teoretiske antagelsen da de nevner forarbeidet som kritisk. Dette kommer av at jobbanalysen legger føringer for resten av arbeidet og er med på å redusere risikoen med å ansette basert på subjektive oppfatninger.

5.3 Drøfting av funn 3: Menneskelige faktorer

I teorien nevnes det at det er lett å inkludere subjektive oppfatninger i en rekrutteringsprosess. Ifølge Skogstad (2015, 63-74) er det mange fallgruver når det kommer til intervjuet, som blant annet rekrutterernes ulike oppfatning av kandidaten, magefølelse, førsteinntrykk og likhetseffekten. Jeg ønsket å finne ut om, *hvordan kan holdninger påvirke rekrutteringsprosessen og om holdninger er fordelaktig eller en ulempe i rekrutteringsprosesser?*

En av informantene nevner menneskelige faktorer som kritiske, men legger til at slike faktorer alltid vil være til stede i en rekrutteringsprosess. Den samme informanten mener at

magefølelsen er den mest kritiske og skulle denne slå inn så er det mye større sannsynlighet for at man ansetter feil. Som tidligere nevnt så hevder Skogstad at en strukturert prosess er med på å minske muligheten for subjektive oppfatninger (2015, 81). I min undersøkelse viser det seg at jeg ikke kan trekke noen klare linjer mellom dette da kun 1 av informantene ønsket å strukturere intervjuet og ikke inkludere magefølelse i det hele tatt, mens fire andre hadde mer uformelle intervjuer, og ønsket å vektlegge magefølelsen i ulik grad.

Noen av informantene har troen på at å minske bruken av magefølelsen vil bidra til å finne rett kandidat, mens andre informanter mener det motsatte. Det er ingen av informantene som ønsker å ta beslutninger kun basert på magefølelsen, men de som inkluderer magefølelsen i prosessen ser på magefølelsen som god pekepinn. *Jeg ville aldri ha ansatt noen jeg har dårlig magefølelse på*». Informant 5.

Informantene henvender seg til forarbeidene som en måte å unngå rekruttering basert på menneskelige faktorer, og at godt forarbeid er med på å redusere sannsynligheten at man bare tar en avgjørelse basert på subjektive meninger.

Videre så kommer det frem i funnene at førsteinntrykk også kan gi et dårlig beslutningsgrunnlag. Skorstad (2008, 69) hevder at man på bakgrunn av førsteinntrykket kan ta forhastede beslutninger uten et fullstendig informasjonsgrunnlag. Her ser man likhetstrekk mellom funnene og det som forklares i teorien om førsteinntrykk. Informantene er svært opptatte av å ikke inkludere førsteinntrykk, eller andre faktorer som kan sette kandidaten i et bestemt lys. Informantene er enige om at førsteinntrykk og andre menneskelige faktorer ikke kan være med på å avgjøre om en kandidat er egnet eller ikke. De er likevel også enige om at i situasjoner der man har dårlig tid, og dermed ikke får gjort godt forarbeid, så er det mye enklere å basere en ansettelse på menneskelige faktorer da det er lite å forholde seg til. Man kan derfor trekke linjer mellom unøyaktighet, dårlig forarbeid og menneskelige faktorer, og grunnen til dette er at dårlig jobb under forarbeidene vil kunne medføre mangel på tilstrekkelig informasjon, og at man tar beslutninger basert på egne subjektive oppfatninger.

Innledningsvis trakk jeg frem at jeg ønsket å finne ut hvordan holdninger kan påvirke rekrutteringsprosessen og om holdninger er fordelaktig eller en ulempe i rekrutteringsprosessen. Det kan virke som at holdninger kan påvirke rekrutteringsprosessen i situasjoner der man har dårlig tid, og gjør for dårlig forarbeid, og at det i slike situasjoner er lettere å basere beslutninger på subjektive oppfatninger. Ifølge teorien skal strukturerte prosesser redusere risikoen for at menneskelige faktorer spiller inn, men det viser seg

imidlertid blant informantene at prosessen i og for seg kan være strukturert, men at det likevel er fare for at menneskelige faktorer spiller inn. Derfor kan jeg ikke konkludere med at jo mer strukturert prosessen er jo mindre vektlegges menneskelige faktorer. Informantene ble spurt om de syntes holdninger er fordelaktig eller en ulempe i rekrutteringsprosessen. Her kommer det frem at det er uenigheter når det gjelder magefølelse, hvor noen mener at magefølelsen er med på å ansette riktig, mens andre mener at den bidrar til feilansettelse. Derimot er det enighet om at førsteinntrykk, fordommer og likhetseffekten, altså faktorer som setter en kandidat i et visst lys, ikke hører til i en rekrutteringsprosess og at faktorer som disse er med på å gjøre at man ansetter feil.

5.4 Oppsummering

Gjennom studien fremkommer det at feilansettelser best kan forsås ut fra årsaksforklaringer, hvor årsakene belyser både arbeidstakers kontraproduktive atferd og rekrutteres innsats i rekrutteringsprosessen. Kontraproduktiv atferd i denne sammenhengen betegnes som uønsket atferd en ansatt viser samt manglende evner og kompetanse, som igjen kan medføre at ansettelse anses å være feil. Når det kommer til rekrutteres innsats, så kan dette påvirke resultatet i den forstand at man ikke gjør godt nok forarbeid og at man derfor baserer beslutningene på andre forhold enn kandidatens egenskaper.

Funnene avspeiler også at forarbeid og menneskelige faktorer blir trukket frem som kritiske fallgruver en rekrutterer kan gå i. Fallgruvene som knyttes til forarbeid blir forklart med mangel på tid som igjen medfører mangelfulle jobbanalyser og stillingsbeskrivelser. Videre så blir det uttrykt at fallgruvene som gjelder de menneskelige faktorene, er førsteinntrykk, holdninger samt magefølelse, det kommer også frem at de menneskelige faktorene spiller gjerne en større rolle når det har blitt gjort for dårlig forarbeid.

Funnene indikerer at med utgangspunkt i gode forarbeider, vil også risikoen for å fatte beslutninger på bakgrunn av menneskelige faktorer reduseres. Det kan tyde på at jo dårligere tid man har, jo lettere er det å basere seg på førsteinntrykk og magefølelse enn ved rekrutteringsprosesser hvor man strukturerer opp hele prosessen, og bruker god tid på forarbeidet.

6.0 Konklusjon

Hovedformålet med undersøkelsen har vært å undersøke følgende problemstilling: *Er feilansettelser et resultat av en dårlig gjennomført rekrutteringsprosess?*

Gjennom studien har jeg sett at rekrutteringsprosessen er en sammensatt prosess, og at de ulike stegene påvirker hverandre. For dårlig forarbeid medfører at menneskelige faktorer spiller mer inn enn hvis man har forberedt seg godt.

Det viser seg at bruken av jobbanalyse varierer fra rekrutterer til rekrutterer, og at det avhenger av hva jobben går ut på, og om man har fått tak i tilstrekkelig informasjon om jobben som skal utføres. Videre så er tid en viktig faktor når det kommer til om det blir utformet en jobbanalyse eller ikke.

Gjennom studien viser det seg at jobbanalyse og forarbeid er svært viktige for å unngå feilansettelser, for uten å vite hva jobben egentlig går ut på, hvordan kan man da treffe riktig kandidat?

Det kommer også tydelig frem i studien at menneskelige faktorer ikke alltid er like lett å unngå i en rekrutteringsprosess. Selv om rekruttererne er bevisst på at menneskelige faktorer slik som førsteinntrykk og holdninger kan medføre til feilansettelser så kommer det frem at disse faktorene ikke er like enkle å ekskludere. Videre så kommer det frem at enkelte rekrutterere ønsker å vektlegge noen menneskelige faktorer i prosessen, slik som magefølelse. Noen av rekruttererne ønsker å ikke inkludere magefølelse i det hele tatt, mens andre benytter den som en avgjørende faktor.

Det kommer derimot frem at menneskelige faktorer henger sammen med forarbeid, som vil si at jo dårligere forarbeid man har gjort jo mer inkluderer man menneskelige faktorer. Dette skyldes at man ikke vet hva man trenger av kompetanse og derfor baserer beslutningene på subjektive oppfatninger, som at man tror kandidaten kan bli en god kollega siden man liker de samme tingene.

Med dette kan jeg si at mine informanter vektlegger holdninger i ulik grad i intervju- og beslutningsprosesser og at det varierer hvorvidt de ser på det som en fordel eller ulempe.

Som sagt så er en rekrutteringsprosess satt sammen av flere steg, og alle disse stegene påvirker hverandre. Alt fra dårlig forarbeid kan påvirke sluttresultatet, til at man kan ha forberedt seg godt, men gjennomfører et dårlig intervju eller lar andre faktorer som holdninger påvirke beslutningsprosessen. Som nevnt i teoridelen så påvirkes vi mye av holdninger uten at vi alltid er like klar over det, som hvilket humør vi er i, og ut ifra hvilke erfaringer vi har gjort oss tidligere. Disse påvirkningene kan være positive, men de kan også

være med på å gjøre at vi baserer en beslutning på feil grunnlag. Det samme gjelder når det kommer til hvordan vi tar beslutninger. Det sies at jo mer objektive man klarer å være jo bedre beslutninger blir tatt, og at for å få til dette må man strukturere rekrutteringsprosessen. Likevel er det vist at mennesker ikke klarer å være helt objektive fordi man har begrenset kapasitet av informasjonslagring i arbeidsminnet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 216-217). Dette vil si at selv om man gjør et godt forarbeid, strukturerer intervjuet og ikke inkluderer menneskelige faktorer i rekrutteringsprosessen, så vil man ikke klare å være helt objektiv.

Mine funn indikerer at feilansettelser er et resultat av det arbeidet en rekrutterer legger i rekrutteringsprosessen. For å redusere forekomsten av feilansettelser indikerer mine funn at man bør bruke bedre tid, samt legge ned mer arbeid i forarbeidet da dette legger grunnlaget for en strukturert rekrutteringsprosess. I tillegg fører dette til at rekruttererne vet hvem de ser etter og hvilke egenskaper og kompetanse kandidaten må inneha for å lykkes i stillingen. Dette vil også være med på å redusere bruken av menneskelige faktorer i intervjuene samt i beslutningene fordi rekruttererne kan forholde seg til hva kandidaten må ha for å lykkes, og ikke basere beslutningene på subjektive oppfatninger.

For å konkludere vil jeg si at feilansettelser er et resultat av en dårlig gjennomført rekrutteringsprosess, og forarbeidet til rekruttereren har mye å si om hvilken kandidat man får tak i. Dersom feilansettelsen skyldes målefeil eller avvik i kompetansekravene kan man tolke dette til at feilansettelsen skyldes rekrutteres innsats. Det kan være alt fra en for dårlig jobbanalyse, for dårlig tid, til at menneskelige faktorer har påvirket intervju og beslutningsprosessen.

Til tross for resultatene i denne studien så fungerer ikke dette som en oppskrift for hvordan bedrifter kan redusere feilansettelser, men mer som en nytteverdi for bedrifter gjennom bevisstgjøring av fallgruver og forbedringsmuligheter knyttet til rekrutteringsprosessen. Derimot vil jeg oppfordre alle bedrifter, å forstå viktigheten av en riktig gjennomført rekrutteringsprosess, og at dette ikke er en prosess som kan tas på sparket. Jeg vil derfor anbefale alle bedrifter som driver med rekruttering, å strukturere disse prosessene, og ta seg god tid. For ingenting er mer skadelig enn feilansettelser.

6.1 Anbefaling til videre forskning

I denne oppgaven har jeg begrenset meg til å kun se på arbeidsgiversiden når det kommer til feilansettelser. Det kan derfor være interessant å trekke inn arbeidstaker perspektiv ved videre

forskning, da feilansettelser også sier noe om arbeidstakers forventinger til arbeidsforholdet. Dersom disse ikke imøtekommes kan man anta at det resulterer i feilansettelser fordi vedkommende slutter. Det hadde vært interessant å se om feilansettelser fra arbeidstakers ståsted også kommer av en for dårlig gjennomført rekrutteringsprosess i den forstand om jobbanalysen, stillingsanalysen ikke gjenspeiler hva jobben egentlig går ut på, eller om rekrutterer er for dårlig til å få frem sentral informasjon om stillingen i intervjufasen.

Videre så hadde det vært interessant å se på hvor mange av feilansettelsene kommer av at man «ikke passer inn» i bedriften, og om det er et resultat av opplæring og integrering. Eller om det er et resultat av jobben rekruttereren har lagt i forkant.

Det kommer frem i denne studien at flere lar seg påvirke av holdninger (menneskelige faktorer) og at de mener at magefølelse er en avgjørende faktor. Det hadde vært interessant å se på dette i en større studie, og se om bruken av magefølelse har noe for seg i rekrutteringsprosessen, med tanke på at litteraturen mener at man ikke bør inkludere følelser generelt i en slik prosess. Med tanke på at denne studien viser at mange inkluderer magefølelse i rekrutteringsprosessen hadde det vært interessant å se om å inkludere eller ekskludere magefølelsen helt hadde hatt noe å si på forekomsten av feilansettelser.

Avslutningsvis så håper jeg at min undersøkelse kan være til inspirasjon til videre forskning både innenfor tema, eller tematikk.

7.0 Referanser

- Adair, Red. *brainyquote*. 2001. https://www.brainyquote.com/quotes/red_adair_195665 (funnet Mai 18, 2020).
- Askheim, O. G. og T. Grenness. *Kvalitative metoder for markedsføring og*. Oslo: Universitetforlaget, 2008.
- Bård Kuvaas, Andreas Dysvik. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. Bergen: Fagbokforlaget, 2016.
- Dalland, Olav. *Metode og oppgavesrkiving (Utg.5.)*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2011.
- Haaland, Frode Hübertz. *Å knytte bånd*. Oslo: Gyldendal AS, 2019.
- Iversen, Ole. *Rekrutterings- og intervjuteknikk: om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Oslo: Fagbokforlaget, 2015.
- Jacobsen, Dag Ingvar. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? innføring i samfunnvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm AS, 2015.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte, og Line Christoffersen. *Introduksjon til samfunnvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS, 2016.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2015.
- Nettavisen. *Nettavisen; 9 av 10 har ansatt feil*. 2006. <https://www.nettavisen.no/na24/9-av-10-har-ansatt-feil/809178.html> (funnet April 21, 2020).
- Nordhaug, Odd. *LMR Ledelse av menneskelige ressurser*. Oslo: Universitetforlaget, 2002.
- Ove, Kjell. *Lov og regelsamling*. Oslo: fagbokforlaget, 2000.
- PAMA. *Arbeids Markeds Analyse*. 2006. <https://docplayer.me/5727140-Proffice-arbeids-markeds-analyse.html> (funnet April 18, 2020).
- Rogstad, Jon, og Erika B Sterri. *FAFO rapport*. 2014. <https://www.faf.no/images/pub/2014/20380.pdf> (funnet April 20, 2020).
- Røhn, Eirik. *Webcruiter; De positive feilansettelsene kan koste mer*. 2017. <https://blog.webcruiter.com/no/de-positive-feilansettelsene-kan-koste-mer> (funnet April 21, 2020).

Skorstad, Epsen. *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering lederutvikling*. Oslo: Gyldendal AS, 2015.

Svartdal, Frode. *Snl.no*. 2018. <https://snl.no/holdning>.

Tjora, Aksel. *Snl.no*. 2018. <https://snl.no/beslutningsteori> (funnet April 20, 2020).

Vedøy, Kjetil A. *Seleksjon" i HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2017.

Vedlegg 1: Informantoversikt

Hertz bilutleie

1. Informant 1. 31.03.2020

Grensen skotøymagasin

2. Informant 2. 31.03.2020

Tempo bemanning

3. Informant 3 06.04.2020

Grata Personal

4. Informant 4 06.04.2020

Forlagssentralen

5. Informant 5 27.04.2020

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet “Bacheloroppgave innen rekruttering?”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt i forbindelse med min bacheloroppgave. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet er å få en dypere forståelse for hvor hvorfor feilansettelser oppstår i rekrutteringsprosessen, Jeg ønsker å finne ut av om det er en for dårlig rekrutteringsprosess som er hovedårsaken, og i så fall hvor i prosessen det oppstår feil.

Opplysningene skal kun brukes til videre analyse med dette formålet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Ansvarlig for prosjektet er XXX (sensurert), student ved Høyskolen Kristiania.

Kontaktinformasjon:

XXX (sensurert)

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi du innfrir mine utvalgs-kriterier som innebærer å inneha en stilling hvor du jobber med rekrutteringsprosesser.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du deltar i omkring 45 minutters dybdeintervju hvor det vil bli tatt lydopptak og notater fra intervjuet. Intervjuet vil i etterkant bli transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Send da epost til kontaktinformasjon oppgitt over. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene omtalt i dette skrivet. Dine opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun jeg som vil ha tilgang til lydfilen i forbindelse med analysen. Lydfilen vil også bli slettet permanent ved prosjektslutt 12 juni 2020. Din deltakelse vil ikke kunne bli gjenkjent i oppgaven grunnen anonymisering.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet gjennom lydfilen, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at det tas lydopptak av intervjuet
- at intervjuet transkriberes i ettertid
- at transkribert intervju legges med som vedlegg i bacheloroppgaven og benyttes i analyser

- at mine personopplysninger lagres til prosjektslutt 12. Juni 2020

Prosjektdeltaker

Dato, sted

Vedlegg 3: Intervjuskjema

Intervjuguiden er utformet på bakgrunn av Johannessen, Tufte og Christoffersens forslag til intervjuguide (2011, 149-155).

Innledning

- Presentere meg selv, oppgaven og overordnet tematikk: Jeg heter XXX og jeg skriver en bacheloroppgave som i all hovedsak handler om hvorfor feilansettelser oppstår
- Forklare hensikt og formål ved intervjuet: hensikten med dette intervjuet er å fange opp dine tanker om virkeligheten og kunne benytte dette til videre analyser av temaet.
- Samtykke om lydopptak: Jeg ønsker å ta lydopptak av dette intervjuet for å kunne transkribere, for deretter å bruke intervjuet i analysen. Er dette i orden for deg?
- Informasjon om behandling av datamateriale: i etterkant av intervjuet vil vi transkribere intervjuet, og bruke dine utsagn til analyse av temaet.
- Garantere anonymitet: vi garanterer ditt navn og din arbeidsgiver vil bli anonymisert. I oppgaven vil jeg kalle deg for "Informant 1". Det eneste som vil bli oppgitt er din stillingstittel.
- Informere om kandidatens rett til å avslutte intervjuet: jeg informerer også om at du har full rett til å avslutte intervjuet når du selv måtte ønske underveis.

Faktaspørsmål

Hensikt: Etablere en relasjon og tillitsforhold til informanten. Åpen og ærlig kommunikasjon

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

Introduksjonsspørsmål

Hensikt: Introdusere temaer som "rekrutteringsprosessen, intervju og beslutningstaking."

Rette oppmerksomheten mot temaene.

4. Hvordan gjennomføres rekrutteringsprosesser hos dere i dag?
5. Hvor aktivt bruker dere jobbanalyse?

6. Kan du forklare hvordan et intervju gjennomføres hos dere?
7. På bakgrunn av intervjuprosessene du beskrev, hva vektlegges når dere skal ta beslutninger?

Overgangsspørsmål

Hensikt: Personlige erfaringer innenfor tema og informantens forståelse av virkeligheten.

8. Hvordan ville du ha definert en feilansettelse, og hva legger du i en feilansettelse?
9. Hva tenker dere på når dere skal utlyse en stilling?
10. Hva ser dere etter når dere velger ut kandidater til intervju?
11. Hvis to kandidater er formelt kvalifisert til en jobb hva vektlegger dere når dere skal velge mellom dem?
12. Har førsteinntrykket noe å si i et intervju?
13. Hva legger du i begrepet intuisjon: magefølelse?

Nøkkelspørsmål

Hensikt: Intervjuets hoveddel, og skal sørge for at vi får den informasjonen vi trenger for å undersøke problemstillingen min

14. Hvilke utfordringer opplever dere i en rekrutteringsprosess?
15. Har personlighet noe å si under intervjuet?
16. Hvor mye vektlegger dere faglig kompetanse?
17. Hvor aktivt bruke dere referansesjekk
18. Føler du at du får et klarere bilde av kandidaten etter du har sjekket referanser?
19. Når du rekrutterer til en stilling, hva mener du er de viktigste faktorene ved en kandidat?
20. Tror du magefølelsen din\ intuisjonen din påvirker deg når du tar beslutninger i rekrutteringsprosessen og i så fall på hvilken måte
21. Hvilke følger tror du selv beslutninger basert på intuisjon kan ha?
22. Hvilken grad vektlegger du intuisjon?
23. Er intuisjon fordelaktig eller en ulempe

Avslutning

Hensikt: Avrunding av intervjuet. Oppklaring av hva som er presentert. Oppsummering av hensikten med studie og at ingenting er glemt/utelatt. Fortell informanten at det er to spørsmål igjen.

24. Kan du oppsummere ditt syn på tema?

25. Er det noe du ønsker å legge til?

Takker for informantens tid.