

**Kandidatnummere**

**731 og 759**

# **Seleksjonsprosessens fallgruver i offentlige organisasjoner**

**Bacheloroppgave 2017**

**Bachelorstudium i administrasjon og ledelse**

**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

# Innhold

<b>1. Innledning</b> .....	4
1.1 Begrunnelse for tema .....	4
1.2 Problemstilling og avgrensning .....	4
1.3 Disposisjon .....	5
<b>1. Teori</b> .....	6
2.1 Hva er rekruttering? .....	6
2.2 Rekrutteringsprosessen.....	6
2.3 Seleksjon .....	8
2.3.1 Arbeidsprøver.....	10
2.3.2 Personlighetstester.....	11
2.3.3 Referaseintervju .....	11
2.4 Intervju .....	12
2.5 Hva er fallgruver?.....	13
<b>3. Metode</b> .....	15
3.1 Valg av metode.....	15
3.2 Valg av informanter .....	15
3.3 Intervjuprosessen.....	16
3.4 Utforming av intervjuguiden .....	17
3.5 Valg av analyse .....	17
3.6 Reliabilitet og validitet .....	18
3.7 Meldeplikt .....	19
<b>4. Funn og analyse</b> .....	19
4.1 Jobbanalysens betydning.....	20
4.2 Intervjusituasjonen .....	21
4.3 Deltakere .....	24
4.4 Feilansettelser.....	25
<b>5. Drøfting</b> .....	26
5.1 Jobbanalysens betydning.....	26
5.2 Intervjusituasjonen .....	26
5.3 Deltakere .....	30
<b>6. Avslutning</b> .....	31
<b>Referanseliste</b> .....	33
<b>Vedlegg 1</b> .....	35
<b>Vedlegg 2</b> .....	36

<b>Vedlegg 3</b> .....	<b>38</b>
<b>Vedlegg 4</b> .....	<b>39</b>

## 1. Innledning

### 1.1 Begrunnelse for tema

I en artikkel fra 2015 i DN stod det at ifølge en arbeidsmarkedsanalyse gjennomført i 2011 at *”én av tre ledere mener en feilansettelse koster minst 500.000 kroner”*. I undersøkelsen svarte to av tre ledere at de har gjort feilansettelser. Dette synes vi var urovekkende, og noe vi ønsket vite mer om. Det faktum at skattebetalernes penger er med på å finansiere offentlige organisasjoner i Norge, er det viktig at disse ressursene blir anvendt på best mulig måte. Ifølge Statistisk Sentralbyrå er nærmere en tredjedel av yrkesaktive i Norge sysselsatt i offentlig forvaltning, jfr. datamaterialet på SSBs side, «Sysselsetting, registerbaser, 2016, 4. kvartal» (2017). De ansatte i organisasjonene er med på å sørge for at ulike fellesoppgaver blir gjennomført i tillegg til å forvalte felles verdier i samfunnet. Dette betyr at det foregår offentlige ansettelse i stor skala, og dette skal helst skje raskt. Det er interessant å se om det stadig økende effektivitetskravet påvirker kvaliteten på rekrutteringsprosessene.

Sett fra et organisatorisk perspektiv, er det for en virksomhet hele tiden helt nødvendig å få riktig kompetanse til rett plass. For at organisasjonen skal fungere så godt som mulig og gjennomføre de oppgavene som er tillagt dem, er målet å unngå feilansettelser. Iversen (2015, 1) sier at det for en virksomhet er viktigere enn noen gang å ansette og beholde de dyktigste medarbeiderne, nemlig de som bidrar til at virksomheten når sine målsettinger. En systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess er viktig for organisasjonens eksistensgrunnlag og kan bidra til å øke treffsikkerheten ved ansettelse.

Vi har begge valgt emner innen Human Resources, og ville se nærmere på hvordan offentlige organisasjoner gjennomfører sine rekrutteringsprosesser, og da særlig hvordan seleksjonsfasen foregår. Samtidig kan det hende at vi ender opp med å jobbe som HR-ansatte eller ledere i offentlig sektor. Da er det viktig for oss å vite hva som kjennetegner en god rekrutteringsprosess. Gjennom studieløpet har vi sett at ansettelse av nye medarbeidere, er en leders viktigste oppgave (Iversen. 2015, 9). Likevel har vi gjennom forskning og media fått et inntrykk av at rekrutteringsprosessen kanskje ikke alltid skjer *”etter boka”*.

### 1.2 Problemstilling og avgrensning

Problemstillingen vår lyder som følgende:

*Hvilke fallgruver kan oppstå i seleksjonsprosessen og hvilke tiltak gjør offentlige organisasjoner for å unngå dette?*

Ettersom problemstillingen vår er noe vid, vil vi hovedsakelig ta for oss jobbintervjuet som seleksjonsmetode. Vi skal dermed utforske vår problemstilling gjennom disse tre forskningsspørsmålene:

- 1) Hvilken rolle har jobbanalysen for intervjuets kvalitet?
- 2) Hva kan disse fallgruvene føre til?
- 3) Hvilke vurderingselementer bruker offentlige organisasjoner for å øke treffsikkerheten?

Det finnes mye teori om intervjuets potensielle fallgruver. Vi vil derfor gjennom oppgaven avgrense teorien vi tar med i oppgaven til det som er aktuelt og relevant for vår problemstilling. Mye av vår teori vil være hentet fra litteratur og forskning vi har fått kjennskap til gjennom vår studie, men vi vil også bruke ny teori vi finner aktuell.

### 1.3 Disposisjon

Opgaven vår begynner med kapittel 2, der vi redegjør for relevant teori som vil danne grunnlaget for å analysere vårt datamateriale. Her tar vi opp teori som knyttes til vår problemstilling.

I kapittel tre vil vi vise våre metodevalg, samt hvordan vi gikk fram i vår undersøkelse.

I kapittel fire, vi presenterer vi våre viktigste funn som ble innhentet fra intervjuene. Her skal vi se på likheter og forskjeller mellom fenomener. Datamaterialet vi legger fram, vil kategoriseres etter temaer.

I kapittel fem vil vi diskutere våre funn i lys av teorien.

Avslutningsvis vil vi i kapittel seks skal vi på svare på problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål.

## 1. Teori

### 2.1 Hva er rekruttering?

Mikkelsen og Laudal (2014, 141) definerer rekruttering som «de metodene og handlingene en organisasjon utfører for å identifisere og tiltrekke seg mulig ansatte». I dag har tjenesteproduksjonen økt, noe som resulterer i at ansatte blir den viktigste ressursen for en organisasjons verdiskaping. Jacobsen og Thorsvik (2013, 240) nevner at «mennesker utgjør den viktigste kapitalen», dermed blir rekruttering et område som en organisasjon må bruke mye tid på. Dette er fordi man skal ta beslutninger for hvilke medarbeidere som skal være med på å realisere organisasjonens strategi og målsettinger (Iversen. 2015, 10).

Ved å ha en god rekrutteringsmetodikk, vil man kunne øke en organisasjons verdi gjennom å øke de ansattes effektivitet, bidra til bedre lønnsomhet, samt redusere risikoen for feilansettelser. I tillegg kan en vel gjennomtenkt rekrutteringsmetode gjøre det mulig å få tak i personer med unik kompetanse, og som det kanskje ikke er mange av i arbeidsmarkedet (Mikkelsen og Laudal. 2014, 145). «Kort kan man si at rekruttering dreier seg om å få rett kompetanse til rett tid» (Iversen. 2015, 11).

### 2.2 Rekrutteringsprosessen

Av de modellene vi har kommet over, er Ole Iversens rekrutteringsmodell (2015, X) den vi ønsker å ta utgangspunkt i, fordi den er oversiktlig, relevant og anerkjent. Det som er interessant, er at han viser til at rekrutteringsprosessen i en organisasjon aldri avsluttes. Han deler inn rekrutteringsprosessen i syv faser, fra hvordan tiltrekke fremtidige arbeidstakere til introduksjon av nyansatte i organisasjon. Vi tar kort for oss de ulike fasene nedenfor.

*For å sette jobbintervjuet i en kontekst, skriver vi kort om de øvrige fasene i rekrutteringsprosessen.*

#### 1. Tiltrekke

For en organisasjon er det betydningsfullt å fremstå som attraktiv for å tiltrekke seg «de beste» (Iversen. 2015, 11). Fokus på image har stadig blitt viktigere, og flere arbeider dermed med dette. Dette vil være en arbeidsgivers merkevarebygging som er alle aktivitetene en organisasjon gjør for å kommunisere til eksisterende og fremtidige medarbeidere som skal gjøre organisasjonen til et attraktivt sted å arbeide (Mikkelsen og Laudal. 2014, 142). Derfor er gode nettsider svært nødvendig for å kommunisere med omgivelsene. Videre er det viktig å

stå frem om en seriøs arbeidsgiver som kan tilby spennende og utfordrende arbeidsoppgaver (Iversen. 2015, 12).

## 2. Jobbanalyse

Før ansettelse av ny medarbeider, må vi vite hvilke ansvar, oppgaver og rammebetingelser vedkommende skal ha i jobben (Skorstad. 2015, 38). Skorstad (2015, 38) trekker frem at en jobbanalyse er den metoden organisasjoner tar i bruk for å finne frem til gode og presise kravspesifikasjon for en stilling. Jobbanalysen kan ses som grunnlaget i en rekrutteringsprosess, altså som et hjelpemiddel for å kartlegge behovet for kompetanse. En detaljert utarbeidet jobbanalyse skal være med på å lage en god stillings – og kravbeskrivelse, utforme stillingsannonsen, skreddersy intervjuguiden og bestemme hvilke seleksjonsmetoder som skal benyttes (Mikkelsen og Laudal. 2014, 145). Ofte kan en feilansettelse skyldes at det ikke er gjort et grundig arbeid av jobbanalysen (Iversen. 2015, 12). «Jo mer eksplisitte kriterier vi har, jo mer sannsynlig er det at vi lykkes med ansettelse» (Skorstad. 2015, 38).

## 3. Sikre kandidattilfang

Iversen (2015, 66) nevner at jo flere søkere vi har å velge blant, desto større er sjansen for å finne rett person for stillingen. Hvordan vi velger å utvikle annonsen og hvilke medier vi velger å bruke for utlysning av annonse, er ganske viktig for å kunne forutse at vi får den riktige søkermassen å velge blant (Iversen. 2015, 12). Utfordringen i en rekrutteringsprosess er at det er ressurskrevende å finne rett person blant mange søkere. Derfor er det viktig å ta for seg at jo mer presis og meningsfull formulert stillingsannonsen er, jo bedre kvalitet blir det på søkermassen (Iversen. 2015, 12).

## 4. Søknadsadministrasjon

Etter hvert som søknadene og CV – ene kommer inn, må de behandles og sorteres (Iversen. 2015, 13). Ifølge Iversen (2015, 76) er dette leddet i rekrutteringsprosessen i prinsippet regnet som den første utvalgsmetoden. I belysning av dette må søkere opplyses når prosessen er i gang og avgjøre hvilke kandidater som man ønsker å kalle inn til intervju. I dag er det vanlig å bruke web – baserte rekrutteringsportaler, som gjør det mulig å håndtere søkermassen på en profesjonell måte og mulig å gjennomføre rekrutteringsprosessen raskt og mer effektivt enn tidligere (Iversen. 2015, 67). I denne fasen er det helt nødvendig å gjennomgå alle søknader og CV – er grundig og systematisk, for å verifisere biodata og unngå faking (Iversen. 2015, 13).

## 5. Seleksjon

Seleksjon har med utvelgelse av mennesker å gjøre. Ved hjelp av behovsanalysen skal man også begynne å planlegge hvilke utvalgsmetoder man skal ta for seg. Det finnes ulike seleksjonsmetoder man kan ta i bruk som for eksempel intervju, tester og referanseintervju (Iversen. 2015, 13). Disse skal være med å gjøre det mulig å vurdere kandidater og forutsi hvem som er best egnet for stillingen. Dette er et område vi har valgt å fokusere på, og har derfor valgt å beskrive seleksjonsfasen nærmere nedenfor.

## 6. Ansettelse

Etter seleksjonsprosessen skal man ta en beslutning for hvilken kandidat skal få stillingen. Det som gjenstår er forhandlinger om lønns – og arbeidsvilkår (Iversen. 2015, 13). Det er for eksempel viktig å huske at alle som ansettes skal ha en skriftlig ansettelseskontrakt som tilfredsstillende regler i arbeidsmiljøloven. Samtidig huske at en prøvetid på inntil seks måneder skal også inngå i arbeidskontrakten og ivaretas (Iversen. 2015, 33). Det er også avhengig av praksis og eventuelle tariffavtaler som er for den enkelte virksomheten (Iversen. 2015, 13).

## 7. Introduksjon

Som nyansatt er det viktig å få en et godt utarbeidet introduksjonsprogram, som skal være med på å redusere usikkerheten man føler ved et nytt arbeidssted (Mikkelsen og Laudal. 2014, 180). Samtidig skal det være med på å etablere den nyansatte som et medlem i organisasjonen. Hvor lang tid tar det for en nyansatt å gjøre en god jobb? Mikkelsen og Laudal (2014, 147) forklarer at dette er avhengig av hvor gode stillingsbeskrivelser, opplæring og veiledning man får av organisasjonen. Det sies at det tar gjerne ett år før en nyansatt er fullt integrert i organisasjonen og fungerer 100 % som en del av «familien» (Iversen. 2015, 14). Dermed er det veldig viktig å ikke tro at rekrutteringsprosessen avsluttes etter underskrevet ansettelseskontrakt. Prøvetiden må tas aktivt i bruk, for at både arbeidsgiver og arbeidstaker får anledning til å se om de forventningene de har til hverandre, oppfylles (Mikkelsen og Laudal. 2014, 180).

### 2.3 Seleksjon

«Seleksjon er de metodene man benytter for å velge mellom de kandidatene som er tilgjengelig for stillingen» (Mikkelsen og Laudal. 2014, 141). Utarbeiding av seleksjonsprogrammet betyr å kombinere ulike utvalgsmetoder som er best egnet for å



avdekke de kompetansene vi har angitt til en stilling (Iversen. 2015, 68). Hensikten i denne prosessen er å skreddersy seleksjonsprogrammet for stillingen, for å øke treffsikkerhet for å finne den «beste» kandidaten. Det er viktig å huske at det ikke er noen formler for hvordan en seleksjonsprosess skal se ut. Grundige og dokumenterte metoder er nødvendig, av den grunn vil det gi langsiktig resultater og bidra til at virksomheten når sine mål (Iversen. 2015, 53). Følgelig tar bl.a Iversen (2015, 68) for seg at behovsanalysen er selve «drivkraften» i hvordan rekrutteringsprosessen vil se ut. Det er kravene som er beskrevet som skal legges til grunn ved en ansettelse. De vanligste utvalgsmetodene man tar i bruk er, gjennomgang av søknader og CV, intervju, ulike testmetoder, arbeidsprøver og referanseintervju (Iversen. 2015, 53).

Det vært mye forskning rundt seleksjonsmetodikk i mange tiår. Gjennom metaanalyser har ulike forskere klart å finne ut om ulike metodenes prediktive validitet (Skorstad. 2015, 112). Med prediktiv validitet menes å ha kjennskap til de ulike seleksjonsmetodene og hvor pålitelige de er, for å si noe om kandidatens fremtidige jobbatferd (Iversen. 2015, 88). Den mest gjenfortalte metaanalysen på dette området, er skrevet av psykologene Schmidt og Hunter i 1998. Metaanalysen oppsummerer 85 års forskning på de ulike seleksjonsmetodenes evne til å forutsi jobbprestasjoner (Skorstad. 2015, 113). Dette har også nylig blitt oppdatert, og er vist frem i et working paper av Schmidt, Oh og Shaffer (Iversen, 2017). Verden i dag er i stadig utvikling, og i løpet av 20 års periode fra 1998 har det skjedd en utvikling innen de ulike seleksjonsmetodene.

**Tabell 1:** Utvalgsmetoders prediktive validitet

Seleksjonsmetode	Validitet		GMA kombinert med..		Økningsvaliditet		Økningsvaliditet (%)	
	1998	2016	1998	2016	1998	2016	1998	2016
GMA tester	0,51	0,65						
Integritetstester	0,41	0,46	0,65	0,78	0,14	0,130	27 %	20 %
Strukturert intervju	0,51	0,58	0,63	0,76	0,12	0,117	24 %	18 %
Ustrukturert intervju	0,38	0,58	0,55	0,73	0,04	0,087	8 %	13 %
Interesser	0,10	0,31	0,52	0,71	0,01	0,062	2 %	10 %
Jobbprøving/internship	0,44	0,44	0,58	0,65	0,07	0,000	14 %	0 %
Samvittighetsfull	0,31	0,22	0,60	0,70	0,09	0,053	18 %	8 %
Referanseintervju	0,26	0,26	0,57	0,70	0,06	0,050	12 %	8 %
Assessmentsenter	0,37	0,36	0,53	0,66	0,02	0,013	4 %	2 %
Arbeidsprøver	0,54	0,33	0,63	0,65	0,12	0,002	24 %	0 %
Jobberfaring (år)	0,18	0,16	0,54	0,68	0,03	0,032	6 %	5 %
Bio data	0,35	0,35	0,52	0,68	0,01	0,036	2 %	6 %
Antall års utdanning	0,10	0,10	0,52	0,65	0,01	0,008	2 %	1 %
Grafologi	0,02	0,02	0,51	0,65	0,00	0,000	0 %	0 %
Alder	-0,10	0,00	0,51	0,65	0,00	0,000	0 %	0 %
Evnebasert EQ	-	0,23	-	0,65	-	0,004	-	0 %
Ekstraversjon	-	0,09	-	0,65	-	0,006	-	1 %
Omgjengelighet	-	0,08	-	0,65	-	0,002	-	0 %
Emosjonell stabilitet	-	0,12	-	0,65	-	0,000	-	0 %

Kilde: Iversen, 2017.

Tabellen viser en oversikt over hvor nøyaktig ulike seleksjonsmetoder er med på å øke treffsikkerheten. «Jo nærmere 1, desto mer treffsikker er metoden» (Iversen, 2015, 88). I 1998 viser arbeidsprøver, strukturerte intervjuer og GMA (General Mental Ability) tester de beste metodene som er med på å predikere fremtidig jobbatferd når de brukes alene. I seleksjonsprosessen vil en kombinasjon av de ulike metodene gi fyldigere og riktigere bilde av kandidaten. Schmidt belyser at når vi kombinerer GMA teser med de forskjellige seleksjonsmetodene i tabellen, vil det øke treffsikkerheten (Iversen, 2015, 89).

En GMA test er en generell IQ – teste som måler evnenivået. Schmidt og Hunter fant ut at slike tester er ansett som en god seleksjonsmetode som er med på å predikere jobbprestasjon. Iversen trekker frem «at en IQ – test kan erstatte en evnetest, mens en evnetest kan ikke erstatte en IQ – test» (Iversen. 2015, 89).

Hvis vi videre ser på den oppdaterte og nye forskningen gjort ved metaanalysen viser det oss at GMA tester, strukturerte / ustrukturerte intervjuer og integritetstester er de metodene som alene er best i bruk for å øke treffsikkerheten. I det samme viser det oss at integritetstester er det som har høyest tilleggvaliditet på 20 %. Grunnen til dette er at det har til hensikt å måle hvor samvittighetsfulle kandidatene er (Iversen. 2015, 89). Det skal altså si noe om risikoen for negativ atferd som kan forekomme ved fremtidig jobbprestasjon (Iversen. 2017).

### 2.3.1 Arbeidsprøver

Arbeidsprøver er prøver som etterligner arbeidsoppgaver. Dette blir sett på som en effektiv metode for å identifisere en persons styrker og svakheter (Iversen. 2015, 81). Det kan være en oppgave som kandidater får på forhånd, og må presenterer hvilke løsninger de kom frem til. Samt har vi simuleringsøvelser som er øvelser som etterligner en arbeidssituasjon. Typisk er det vanlig å bruke rollespill for å kartlegge kandidatens samarbeidsevner og hvordan de vil kommunisere ulike parter i en situasjon. Altså sjekke ut hvordan de fyller en bestemt rolle (Iversen. 2015, 82). Når man har lagt til grunn jobbanalysen, vil man på forhånd vite hva man skal observere (Iversen. 2015, 82).

Tabell 1 viser at i 2016 har arbeidsprøver mistet sin validitet fra 1998. I 1998 lå validiteten på 0,54. Grunnet høye validiteten er at på den tiden var det bare primært sju studier tilgjengelig, som ble inkludert i metaanalysen. I løpet av årene viser det at ny forskning har redusert validitet på 0,33, på grunn av dårlig resultater i tjenestesektoren i økonomien. Men samtidig

trekker Schmidt et al. (2016) at det fortsatt er en mulighet at det opprinnelige validitetsestimatet er aktuelt for tradisjonelle manuelle ferdigheter.

### 2.3.2 Personlighetstester

Personlighetstester gir en oversikt over en kandidats personlige egenskaper, som skal være med på å predikere fremtidige jobbprestasjoner (Iversen. 2015, 80). Vanligste personlighetstesten er basert på femfaktormodellen for personlighet. Dette tar for seg at det er fem trekk ved personlighet, som nevrotisme, utadvendthet, åpenhet, omgjengelighet og samvittighetsfull (Mikkelsen og Laudal. 2014, 167). «Skal personlighetstester brukes i seleksjon, er det viktig at det å tenke gjennom hvilke personlighetstrekk og egenskaper, man tror er viktige for å lykkes i en bestemt stilling» (Mikkelsen og Laudal. 2014, 167). Samt bør det stilles krav for arbeidspsykologiske som tilfredsstillende vitenskapskrav. Det er dermed anbefalt å benytte tester som er DNV GL – sertifiserte, og at den som bruker testen er kompetent (Iversen. 2015, 81).

Seleksjonsmetoden er beskrevet som integritetstest i tabell 1, og har se at validiteten har økt med 0,01. Formålet med slike tester er bl.a. å sjekke ut om kandidater er tilpasningsdyktige og systematisk. Dermed vil personlighetstester være med på å avdekke hvilke egenskaper kandidater har.

### 2.3.3 Referanseintervju

Referanseinnhenting har blitt en utbredt seleksjonsmetode, som gir intervjuere mulighet for å bekrefte eller avkrefte informasjon om kandidater. Samt skal et slikt intervju innhente opplysninger om hva referansens generelle inntrykk av kandidatens jobbprestasjoner er (Iversen. 2015, 83). Til tross for metodens fordel, har referanser kommet dårlig ut for å predikere senere jobbprestasjoner. Tabell 1 viser at validiteten har holdt seg relativt stabil fra 1998 til 2016. Årsakene til den lave validiteten er at mange som benytter denne seleksjonsmetoden gjennomfører det uten fast mal. Dette betyr at informasjonen de får er litt tilfeldig. En annen årsak er at kandidatene selv velger hvem som skal kontaktes. For å øke den prediktive validiteten, er det helt nødvendig å lage retningslinjer for hvem som kan kontaktes (Mikkelsen og Laudal. 2014, 158). Mikkelsen og Laudal (2014, 158) trekker frem at jo strukturert referanseintervjuet er, jo mer vil validiteten øke. Referanseintervjuet foretas typisk sent i prosessen, som kan føre til at intervjueren allerede har gjort seg opp en mening om kandidaten gjennom resultatet av andre seleksjonsmetoder (Mikkelsen og Laudal. 2014, 159).

## 2.4 Intervju

Intervjuet er den mest brukte seleksjonsmetoden, og er definert av Iversen (2015, 72) som en «utvalgsmetode som er egnet til å predikere fremtidige jobbprestasjoner på bakgrunn av kandidatens muntlige svar på muntlige spørsmål». Hensikten ved bruk av intervju som en seleksjonsmetode, er å bli kjent med søkeren og finne ut om kandidaten faktisk besitter på de personlige egenskapene som det ble gitt inntrykk av i søknaden og CV – en (Mikkelsen og Laudal. 2014, 157).

Det finnes ulike måter å gjennomføre et intervju på, dermed er det viktig å bruke riktig intervjuform avhengig av hvilke krav man stiller for stillingen. Vi kan dermed gradere strukturen av et intervju fra lav til høy. En lavstrukturert eller et ustrukturert intervju har ingen spesiell plan eller struktur som skal følges (Iversen. 2015, 72). Samtidig kan spørsmålene variere fra intervju til intervju, dette resulterer til at kandidater ikke behandles rettfærdig. Som forskning viser har et ustrukturert intervju lavere validitet i forhold til et høyt strukturert intervju for å predikere fremtidige jobbprestasjoner, jf. tabell 1 ovenfor. Dette vil skape problemer med intervju som en seleksjonsmetode. Det vil minke treffsikkerheten som vil si at vi vil begå flere feil for å velge den «beste» kandidaten for stillingen. Disse feilene kan bli sett som fallgruver, som vi vil se nærmere på nedenfor. Den lave validiteten til et intervju kan forbindes med vurderingsfeil man gjør når man samler, mottar og behandler informasjon om kandidater. (Mikkelsen og Laudal. 2014, 157).

Skorstad (2015, 57) viser til forskning av de siste 60 årene, hvor intervjuene som typisk gjennomføres har en lav treffsikkerhet, fordi det er lite egnet til å fortelle oss noe om kandidatens fremtidige prestasjoner. På bakgrunn av dette er det likevel mange som lurer på hvorfor denne metoden er så populær. En ting man må huske på er at intervju som metode har en rekke fordeler, som f. eks. mulighet til å innhente informasjon om den enkelte kandidaten som ikke andre metoder kan fange opp. I tillegg gi en mulighet til å markedsføre, få et førsteinntrykk og vurdere kandidaten opp mot kvalifikasjonene (Skorstad 2015, 58).

For å øke kvaliteten til intervjuet som en seleksjonsmetode må vi strukturere intervjuet, som vil doble sjansen for at vi velger rett kandidat (Skorstad. 2015, 81). For et høyt strukturert intervju stilles det ganske strenge krav. Spørsmålene må bl.a. være utarbeidet på forhånd, og alle kandidatene skal bli stilt de samme spørsmålene i samme rekkefølge (Iversen, 2015, 72). Dette vil medføre at alle kandidatene i intervjuprosessen blir behandlet likt, og reduserer muligheten til skjønnsvurdering (Skorstad. 2015, 81). Samt vil et slikt intervju øke

objektiviteten i intervjuprosessen og redusere de subjektive fallgruvene. Et strukturert intervju vil også medføre til lite spillerom og ingen mulighet til oppfølgingsspørsmål.

Det finnes derfor ulike måter å strukturere et jobbintervju på. I praksis vil et høyt strukturert intervju være vanskelig, derfor benytter mange organisasjoner et delvis strukturert / semistrukturert intervju. Kjentegn ved et slikt intervju er at de dekker de samme kompetanseområdene som et strukturert intervju har, men intervjuguiden trenger man ikke å følge slavisk. Dette betyr at det er mindre rigid hvor alle kandidatene vil få samme hovedspørsmål, men også vanlig med oppfølgingsspørsmål (Skorstad. 2015, 98). Dette vil gjøre at vi fortsatt bevarer objektiviteten i intervjuet. Likevel må vi være oppmerksom på at selv om vi stiller samme spørsmål i forskjellig rekkefølge, kan det påvirke svarene som gis (Iversen. 2015, 73).

Tabell 1 forteller at et strukturert intervju er en av seleksjonsmetodene som har en høy prediktiv validitet. I 1998 viser tabellen at det ustrukturerte intervjuet har en lavere treffsikkerhet enn det strukturerte. Etter oppdatering og mer nøyaktige metoder i 2016, viser det nye forskningen at både det strukturerte og ustrukturerte intervjuet har en prediktiv validitet på 0,58 uten å kombinere en GMA test. Når det er sagt så viser økningsvaliditeten at strukturerte intervjuet kommer bedre ut med 18 %, og forteller at denne kombinasjonen er betraktelig foretrukket for å kunne forutsi best treffsikkerhet blant søkermassen.

## 2.5 Hva er fallgruver?

Det er først og fremst intervjuprosessen vi ønsker å ta for oss i oppgaven, nærmere bestemt intervjuet. I et intervju kan flere årsaker fremkomme for hvorfor dette er et lite treffsikker metode. Fallgruver kan forklares som feil vi begår, og vanskelig å unngå selv om vi vet om dem. Den største fallgruven kan være intervjueren selv, ettersom denne personens vurderinger og tolkning, kan være farget av egne erfaringer, holdninger og verdisyn. Vi ville i det følgende beskrive potensielle fallgruver med referanse til Iversen (2015, 76 – 79)

### Førsteintrykket og bekreftelsesfellen

Førsteintrykk er for eksempel klesstil, dialekt, håndtrykk, gester og andre forhold som kan prege resten av intervjuet. Dette kan også gjøre at intervjueren bruker det som grunnlag for å få bekrefte at sin førsteintrykk er riktig.

### Likhetseffekten

Det faktum at vi ofte best liker folk som er lik oss selv, er også gjeldende i rekrutteringsprosesser. Det kan dreie seg om felles interesser eller utdanning, eller at man har vokst opp i samme by. Det at man føler at man har ”god kjemi” med kandidaten er ikke nødvendigvis positivt, ettersom det er lett for at man ansetter de som er lik en selv og baserer beslutningen på magefølelsen. Denne fallgraven kan uttrykkes som "like barn leker best".

### Den fundamentale attribusjonsfeilen

Gode prestasjoner tilskrives gjerne egenskaper ved personen, samtidig som man skylder på situasjonen hvis det ikke går så bra og resultater ikke oppnås. Dersom en person for eksempel har gjort en god prestasjon i en tidligere jobb, kan man i mange sammenhenger ta det for gitt at personen kommer til å gjøre det i en ny jobb også.

### Utadvendte kandidater

Utadvendte kandidater kan være en fallgrube under intervjuet, fordi de kanskje har større forutsetninger for å beherske en intervjusituasjon enn de som er innadvendte. Intervjuer kan lettere få kontakt med den som uanstrengt forteller om seg selv og sine erfaringer. Den innadvendte kan kanskje ikke få etablert en slik relasjon på den korte tiden intervjuet tar. Likevel er det mange som vurderer den utadvendte mer positivt, til tross for at det ikke alltid er en av de egenskapene man ser etter.

### Glorieeffekten

Denne fallgraven går ut på at man overfører ett positivt trekk eller utmerkelse hos en kandidat til å gjelde alle sider ved personen. Et eksempel kan være et pent utseende, som gir antakelser om at kandidaten også er hensynsfull og smart. På samme måte kan et negativt trekk bli overført til alle sider ved kandidaten. Denne motpolen kalles for ”horn-effekten”.

### Overvurdering av negativ informasjon

I en rekrutteringsprosess kan det hende det dukker opp negativ informasjon, og en rekke studier viser at intervjuere vil legge mer vekt på slik informasjon. Dersom kandidaten gjennomfører et intervju, men kommer med utsagn som intervjuere mener var dumt, vil utsagnet bli overvurdert.

### Kontrasteffekten

I stedet for å sammenligne kandidater opp mot jobbanalysen, sammenligner vi kandidater med hverandre. Det vil si at gruppen er utslagsgivende og ikke jobbanalysen. Konsekvensen er at det skaper urettferdighet

### **3. Metode**

#### **3.1 Valg av metode**

Hvilke metoder man velger å ta i bruk, er avhengig av hvilke kunnskaper om virkeligheten du prøver å tilegne (Jacobsen. 2015, 23). På bakgrunn av vår problemstilling, valgte vi en kvalitativ tilnærming for å samle inn data. Ved en kvalitativ tilnærming er virkeligheten kompleks og ikke mulig å måle ved hjelp av tall. Data kan samles inn ved hjelp av intervju og observasjon. Intervju er den forskningsmetoden som er den beste metoden for å komme i dialog med informantene om egne refleksjoner over sine erfaringer, og meninger knyttet til vårt bestemte tema (Tjora. 2017, 113). Denne forskningsmetoden vil kunne gi oss fyldig og beskrivende informasjon om hva de ulike organisasjoner gjør for å få riktig kandidat på rett plass, og forståelse for hvordan de bruker ulike seleksjonsmetoder for å øke treffsikkerheten gjennom rekrutteringsprosessen. Dermed ble et semistrukturert intervju hensiktsmessig for oss, for å kunne skape en viss åpenhet og få frem kompleksitet og nyanse. Det som kjennetegner en semistrukturert intervjuguide er at det omfatter sentrale temaer, og spørsmål som til sammen skal dekke de viktigste områdene vi prøver å ta for oss (Dalen, 2004. 30). Dette ga oss en mulighet til å gi informantene en større frihet til å uttrykke seg mer enn et strukturert spørreskjema tillater.

#### **3.2 Valg av informanter**

Våre valg av informanter er ikke tilfeldige, og utgjorde et strategisk utvalg. Et strategisk utvalg omhandler beslutninger om hvilken målgruppe som må delta, altså finne ut noen kjennetegn som er viktig at utvalget omfatter (Johannessen m.fl. 2010, 106). Våre informanter måtte være personer som har stor kunnskap innen rekruttering, fra start til slutt. Dette var det sentrale kjennetegnet for våre informanter.

Ved rekruttering av informanter, kontaktet vi dem via epost (vedlegg 1). Vi undersøkte fagpersoner i ulike offentlige organisasjonene, som kunne best vær med på å besvare vår

undersøkelse. Vi kontaktet dermed 11 ulike organisasjoner, hvor vi fikk svar fra 5, men til slutt klargjorde vi avtale med tre informanter.

Johannessen m.fl. (2010, 104) påpeker at det ikke finnes noen grense for antall intervjuer, men dette må bestemmes etter type undersøkelse og ressurser vi har til rådighet. I ettertid å vi at dataene vi fikk var tilstrekkelig og av god kvalitet for å besvare vår overordnede problemstilling. Ved en kvalitativ metode, er det viktig å forsøke å få mye informasjon fra et begrenset antall personer.

### 3.3 Intervjuprosessen

I forkant av intervjuene fikk alle informantene tilsendt intervjuguiden, i tillegg til informasjon og samtykkeerklæring (vedlegg 2 og 3). Vi brukte e-post som kommunikasjonskanal, der vi fikk avtalt tid og sted for intervjuet. Det var viktig for oss å gi intervjuobjektene god tid til å forberede seg, slik at datamaterialet ville bli av god kvalitet, samt gi et profesjonelt inntrykk av oss. I e-posten informerte vi også om muligheten for å trekke seg, og at vi skulle benytte oss av båndopptaker. Her forsikret vi dem også om at alle personopplysninger, samt sensitive opplysninger skulle behandles anonymt.

Gjennomføring av intervjuene foregikk på informantens arbeidsplass, noe som passet på grunn av deres begrensede tid. I følge Tjora (2017, 121) kan dette være med på å skape en avslappet stemning hvor informanten vil føle seg trygg når de befinner seg i kjente omgivelser. Før vi startet intervjuene introduserte vi oss selv, og oppgaven vår. Vi brukte båndopptaker til hvert intervju for å sikre oss at all vesentlig data ble fanget opp.

Båndopptaker hjalp oss til å sikre en god flyt i intervjuet, ettersom vi kunne konsentrere oss om dialogen fremfor å ta notater (Tjora. 2017, 166).

Vårt semistrukturerte intervjumal ga oss utfyllende svar på våre spørsmål, samtidig ga rom for fleksibilitet og flyt. Informasjonen vi fikk på første intervju, dannet et referansegrunnlag til neste intervju. Dette gjorde at vi forandret litt på intervjumalen, underveis, som igjen ble den faste malen vi brukte videre. Dermed tillot vi oss å prøve og feile i prosessen, uten å miste standardiseringen som ligger i den semistrukturerte intervjumetoden. Intervjuets varighet varierte fra 45 – 60 minutter, avhengig av hvor lenge informanten hadde behov for snakke.

Etter at intervjuene ble gjennomført, ble alle svar fullstendig transkribert. Dette ga oss anledning til å bli godt kjent med datamaterialet. For enkelthetens - og leservennlighetens



skyld, har vi brukt Do Bois transkripsjonssystem. Hensikten med dette, er å få et tilnærmet ordrett og en nøyaktig presentasjon av samtalen (Do Bois, 1991). Vi så viktigheten av at råmaterialet skulle være best mulig slik at også analysen skulle bli god. Et grundig analysearbeid ville gjøre det enklere å dekode datamaterialet. Etter transkripsjonen sendte vi utskriftene tilbake til informantene, slik at de fikk muligheten til å eventuelt rette på eller forandre det de måtte ønske.

### 3.4 Utforming av intervjuguiden

Ettersom vi ønsket å høste mest mulig relevante og pålitelige data, så vi det som nødvendig at spørsmålene i intervjumalen var knyttet opp mot vår problemstilling (vedlegg 3).

Spørsmålene ble utformet slik at vi kunne få mest mulig relevant innhold i svarene. I begynnelsen av utarbeidelsen av spørsmålene var det fristende å stille direkte spørsmål på det vi lurte på, men så raskt at disse kunne virke ledende eller være negativt ladde. Derfor brukte vi tid på å gjøre de nøytrale og åpne, men samtidig spesifikke nok til å favne vår problemstilling.

Intervjuguiden bestod av 10 hovedtemaer som dannet grunnlaget for dialogen med våre informanter (se vedlegg 3). For hvert tema hadde vi underspørsmål der vi gikk nærmere inn på temaene avhengig av hva informanten svarte på hovedspørsmålet. Dette utgjorde dermed våre oppfølgingsspørsmål og ble ikke alltid stilt i den rekkefølgen som står i intervjuguiden. Likevel var vi oppmerksom av at alle informantene våre måtte besvare de samme hovedspørsmålene, dette for å sikre oss et godt sammenligningsgrunnlag.

### 3.5 Valg av analyse

Under en kvalitativ tilnærming kan vi finne mange analytiske tilnærminger for hver problemstilling. I vår oppgave er semistrukturert intervju regnet som metode basert på det fenomenologiske perspektivet. Et fenomenologisk perspektiv betyr å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer av et fenomen. Meningen med dette er å få økt forståelse og innsikt i hvordan erfaringene av det samme fenomen oppleves av flere enkeltindivider (Tjora, 2017, 114). Ved fenomenologiske analyser er det vanlig å lete etter meningsinnhold i informantens utsagn. En slik analyse kan deles i fire steg, og vi vil videre beskrive mer konkret hvordan vi har gått frem (Johannessen m.fl., 2010, 173).

### *1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold*

Etter transkribering, leste vi gjennom alt på nytt for å kunne få et helhetsinntrykk av datamaterialet. En slik fremgangsmåte bidro til å finne interessante og spennende temaer. Dette dannet også vår første forståelse av datamaterialet, og ble en del av vår endelige fortolkning.

### *2. Koder, kategorier og begreper*

I denne fasen har vi funnet meningsbærende elementer som er relevant i forhold til problemstillingen vår. Her gikk vi inn nøye og systematisk for å trakk frem det som var mest relevant. Dette er fordi det ikke er mulig å analysere 41 sider med transkripsjon. Dermed markerte vi viktige sitater og organiserte det meningsbærende informasjonene (Johannessen m.fl. 2010, 174).

### *3. Kondensering*

I denne fasen satt vi med redusert datamaterialet som vi ordnet etter kodeordene, fordi vi trakk frem tekstelementene som vi identifiserte som meningsbærende, og kalles derfor for kondensering (Johannessen m.fl. 2010, 176).

### *4. Sammenfatning*

I den siste fasen handler om å opprette nye begreper og beskrivelser om temaer, ved å trekke sammen datamaterialet (Johannessen. 2010, 176). Vi sammenlignet elementer fra de ulike intervjuene vi gjennomførte. På den måten fant vi ut at informantenes uttalelser ofte inneholdt samme meningsinnhold. Analysearbeidet hjalp oss å foreta en grundig og systematisk tolkning av datamaterialet.

## **3.6 Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet omhandler dataens pålitelighet, og hvordan dataene tolkes, samles inn og bearbeides (Johannessen m.fl. 2010, 40). I kvalitative undersøkelser er ofte reliabilitets krav lite hensiktsmessig. Årsaken er at i en intervjustudie, er det intervjuobjektene som styrer datainnsamlingen. Dermed var båndopptaker med på å registrere data på en effektiv måte, samt ga transkripsjonene oss et likt utgangspunkt i fortolkning av informantens uttalelser. Ved bruk av et semistrukturert intervju, ga det oss mulighet for å sammenligne informantens svar. Samt vil vi som forskere vær instrumentet i kvalitative undersøkelser, som betyr at andre

forskere som ikke har samme bakgrunn som oss, vil tolke resultatene annerledes (Dalen. 2004, 103).

Validitet er i hvilken grad dataene eller resultatene er gyldige for det som undersøkes (Johannessen m.fl. 2010, 69). Vi rekrutterte informantene våre strategisk og utformet spørsmål for at resultatet ville bli valide. Samt for å gi oss mulighet til å trekke slutninger om problemstillingen. Denne kvalitative forskningen kan konkluderes med at det ikke kan generaliseres til å gjelde alle offentlige organisasjoner.

### 3.7 Meldeplikt

For å være på den sikre siden, meldte vi inn prosjektet vårt til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste). Vi har i utgangspunktet ikke tatt med personopplysninger eller informasjon av sensitiv karakter i oppgaven og har dermed fulgt NSDs retningslinjer for anonymisering av datamaterialet. Dette innebærer å anonymisere datamaterialet med engang, som betyr å bearbeide materialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes med det vi sitter igjen med. Vi tok derfor tid til å slette, sladdet og omarbeidet direkte og indirekte identifiserende opplysninger. Vanligvis innebærer anonymisering å slette lydopptak ifølge NSD, og dette har vi gjort rett etter at vi transkriberte intervjuet, jf NSD "Hvordan anonymiserer jeg datamaterialet?" (udatert). Det er fordi vi ikke lenger så behovet i å ha lydopptakene, når vi hadde datamaterialet skriftlig og anonymisert. Vi har dermed dobbelt sikret oss på denne måten.

## 4. Funn og analyse

I dette kapitlet presenterer vi våre funn som ble fremskaffet gjennom intervju med informantene. Vi vil bruke intervjuguiden som vårt utgangspunkt og trekke frem de viktigste momentene, men utelate det som ikke var av like stor relevans for vår oppgave. I metodekapitlet tok vi en beslutning å holde informantene våre anonyme, og kommer derfor til å referere til informantene som, informant A, B og C. Under drøfting ønsker vi å diskutere hovedfunnene våre av oppgavens problemstilling, og se om disse kan forklares med teori på området. Til slutt vil vi komme frem til en konklusjon på problemstillingen vår.

#### 4.1 Jobbanalysens betydning

Noe som stadig kom opp under informantintervjuene, var viktigheten av god planlegging som forutsetning for en god seleksjonsprosess. De var klare på at en grundig jobbanalyse som blant annet innebærer god kompetansekartlegging, var avgjørende for å øke treffsikkerheten når de skulle ansette. Videre understreker alle informantene at jobbanalysen også er utgangspunktet for hvilke spørsmål de stiller kandidatene under jobbintervjuene. Spørsmålene har til hensikt å innhente informasjon om kandidatens kompetanse og potensiale til å utføre de oppgavene som ligger i den aktuelle, utlyste stillingen.

Informant A påpeker jobbanalysens rolle på spørsmål om eventuelle utfordringer ved ansettelsesbeslutninger: *"Og det er jo sånn noen ganger at vi har kjørt en rekrutteringsprosess. Så ser vi at "vet du hva.. det er ingen. Vi har ingen. Det er ingen som fyller denne profilen." Og da ansetter vi ikke. Da må vi finne på noe nytt, gjøre noe annerledes. Vente, ja .. forsøke andre muligheter for vi vet hva vi skal ha i jobbanalysen og det må vi ha. Får vi ikke det, så må vi begynne på nytt"*.

I intervjuguiden vår etterspurte vi maler som brukes i rekrutteringsprosessen. I tillegg til selve intervjuene fikk vi dermed annet datamateriale fra B og C, som jobbanalysen, intervjuguiden og mal for referanseintervjuet. Et viktig moment informant B trekker frem i intervjuet var at når jobbanalysen skal utarbeides, skal man også *"prøve å se litt inn i krystallkula"*. Dette har de også understreket i malen for jobbanalysen, hvor det er nødvendig å vurdere kompetansebehovet i forhold til strategisk utvikling. Altså hvilken rolle skal personen fylle i årene fremover i organisasjonen?, sier B.

Å bruke jobbanalysen aktivt kan være med på å øke treffsikkerheten og informantene var også oppmerksom på at dette skal også være fundamentet i rekrutteringsprosessen deres. Dette er fordi evalueringer av kandidatene alltid må knyttes opp mot jobbanalysen. I malen vi fikk av informant B, så vi at det ble presisert at man bør unngå *"upresise og generelle krav"* ettersom dette kan *"gjøre utvelgelsesprosessen vanskeligere"*. Et annet element malen tok frem er at *"det bør skilles mellom nødvendige og ønskelige krav"*. Dette vektla også informant A og uttrykket dette som *"need to have, and nice to have"*.

## 4.2 Intervjusituasjonen

Felles for alle informantene, er at de ser på jobbintervjuet som en svært viktig seleksjonsmetode for blant annet kunne gjennomføre en rettferdig vurdering av kandidatene. Informant B forteller at det å følge de fastlagte malene gjør at man behandler kandidatene likt og at man lettere kan sammenligne kandidatene basert på det som blir sagt i intervjuet.

Intervjuprosessen til A og B består av to intervjuer, et førstegangsintervju og et andregangsintervju. Det første intervjuet gir organisasjonen en mulighet til å presentere seg for, og bli kjent med kandidaten. De skal også se om det er noe å bygge videre på. I andregangsintervjuet velges de kandidatene som viste størst egnethet i førstegangsintervjuet. Disse informantene bruker også som regel personlighetstester mellom første- og andregangsintervjuet som ledd i seleksjonsprosessen. Informant C skulle gjerne hatt to, men utfører som regel bare ett grunnet bl.a. tidspress. Informanten tok i denne sammenheng opp følgende: *"Jeg tenker jo at de skal ha to runder med alle, så vi er ikke så gode som vi burde være (...) det er jo ganske håpløst, for alle synes at de får dårlig tid (...) da kan man godt bruke litt mer tid, om man bruker en måned lenger. Det er ikke noe problem, tenker jeg, men det oppleves nok veldig akutt ute, at de trenger den personen med en gang (...) Jeg skjønner at de trenger dem i X, ikke sant, men samtidig, er du sikker på at dette er riktig avgjørelse?"*

En annen rekrutteringsmetodikk C tok i bruk, var volumrekruttering. Dette ble beskrevet som en rekrutteringsprosess som gjør det mulig å ansette flere enn en kandidat, når det er behov for f.eks. 9 personer på forskjellige institusjoner. C forklarer videre følgende; *"Det var mest hensiktsmessig at vi hadde en felles inngang til en sånn at det ikke var sånn at de tre institusjonene som trengte folk, at de hadde selvstendige prosesser"*. Dermed har de samleprosesser, og inviterer alle som er kvalifiserte på papiret. Videre foregår det en speed – date, hvor det blir satt opp ulike bordet som skal forholde seg til gitte temaene. Ved *"det ene kan man snakke om f.eks. kvalifikasjoner, den andre kan man snakke om bare kommunikasjon"*.

## Personlighetstest

På spørsmål om testverktøy brukes i seleksjonsprosessen, svarte A og B at de ofte benytter personlighetstester. Disse testene er basert på The Big Five og er DNV GL – sertifiserte. De påpeker at andregangsintervjuet er en arena hvor man ”reflekterer rundt testresultatene”, slik at kandidaten kan få uttale seg om sin score. Samtlige informanter legger ikke avgjørende

vekt på selve resultatet av personlighetstesten, fordi som informant B sier: « *ikke en sannhet om en person med to streker under* »..

Informantene påpeker at testresultatene aldri ”*står alene*” som utvalgsmetode, men er en del av søkerens totalprofil. I visse tilfeller kan dog resultatet være utslagsgivende, hvis stillingen innebærer f.eks. å forholde seg til mange ulike mennesker. Da kan man se på skåren, og en kandidat som er skårer høyt på utadvendthet vil passe best til stillingen. Om dette temaet forteller A følgende: ”*personlige egenskaper er med i totalvurderingen og er viktige (...) Det hjelper ikke om du fyller alt annet (...) Hvis man skal drive med mobilisering som kan bety at man må reise rundt med fly hver eneste dag, og mobilisere søkere, så sier du at du "trives best med å sitte ved skrivepulten og ikke liker å være ute å treffe folk" , da er det ikke mulig å ansette en sånn person*”. Informanten påpeker videre at man derfor bør vurdere de egenskapene som er viktig for de arbeidsoppgavene vedkommende skal utføre i jobben. Hen mener derfor at det ideelle for kandidaten er å skåre høyt på egenskaper som er relevante for den stillingen vedkommende søker på.

### Arbeidsprøver

Både Informant A og B ser på arbeidsprøver som en god måte å forutse hvordan søkeren vil opptre i en reell jobbsituasjon. Caset kan enten gis i forkant av, eller under andregangsintervjuet. Grunnen til hvorfor den gis sier det er en god måte å se hvordan kandidaten takler stress. B tror denne seleksjonsmetoden er blir mer populær blant ledere. ”*Så det er flere og flere som vil bruke arbeidsprøver som en valid måte å innhente informasjon på*”.

”*Rollespill kjører vi veldig mye*”, dette går ut på å få kandidatene til å spille ut en realistisk situasjon, der hensikten er å se hvordan kandidaten ”*reagerer, agerer og håndterer en slik situasjon*”, sier C. Et annet element som inngår i slike arbeidsprøver er øvelsen etter, som handler om å drøfte hva kandidaten tenkte, hva de sa og hvorfor de gjorde det slik. C trekker også frem at noen ledere har gitt ut caset på forhånd, og krevde å bare levere den inn. Dette uttrykket informanten som helt feil, «*for da kan du gå hjem og få noen andre til å skrive casen for deg*».

### Referaseintervju

På spørsmål om referanseintervju, svarte alle informantene at alle foretok dette kun etter andregangsintervjuet og leder ringer kun til kandidater som bør innstilles. A påpeker at *«referanseinnhenting er et element, et vurderingselement som teller med, og det kan forsterke eller svekke inntrykket»*. Inn mot referanseinnhenting blir resultater fra tester, caset og deres inntrykk av kandidaten med på å få en bekreftelse av referansen. Felles for informantene var at når det ble stilt krav for hvem som kunne være referanse, og vil ikke alltid godkjennes. Her er det ofte leder de vil ha kontakt med, og når referansen skal ringes skal det skje via sentralbordet, sier A. For å kunne hindre å få falske opplysninger.

A og C bruker standardiserte maler for referanseintervjuet, mens B er ikke opptatt av å følge en mal "slavisk. I denne organisasjonen mener informanten det er tilstrekkelig at leder får "mange gode forslag og emner de skal igjennom i referanseintervjuet".

C trekker frem at referanseintervjuet er et veldig viktig seleksjonsverktøy som skal være med på å øke treffsikkerheten ved en rekruttering. Samtidig forteller informanten at det er helt umulig å gardere seg 100 % mot fallgruver, og det samme gjelder med referanseinnhenting for falske opplysninger. Dermed vektla C at det er helt nødvendig å stille spørsmål som "ville du ha ansatt denne personen igjen?", og spørre om begrunnelse.

### Fallgruver

På spørsmål om førsteinntrykkets betydning for kandidatens vurdering, fikk vi av B følgende svar: *"Hvis man overlater ting mer til tilfeldighetene. La oss si prosessen, at det ikke er nok strukturert, og ikke er nøye nok til å sjekke ut viktig informasjon eller opplysninger rundt kandidater. Så har man på en måte lagt opp et løp sånn sett som åpner opp for større usikkerhet, der sluttresultatet kan være at man ender opp med en feilansettelse»*.

På samme spørsmål vektla informant A det samme, og sa at førsteinntrykket blir mindre viktig dersom intervjuprosessen har høy grad av struktur. *"Det er jo interessant å observere hvordan folk.. hva de sier når de treffer hverandre. At man hilser, at man tør å se på hverandre (...) de to-tre første minuttene glir fort over, for det er jo på en måte hva vi søker og det du svarer på gjennom prosessen som er avgjørende"*.

Informant B sier at førsteinntrykket ikke bør være viktig, og hevder at førsteinntrykket kan være så mangt. For hen er det viktig å ha et "et *propert inntrykk*" selv om man ikke nødvendigvis trenger å komme i "slips og dress". Informanten ser også på CV og søknad som

en del av førsteinntrykket. Dersom søkeren ”*spyr ut i søknaden uten å egentlig tenke på hva du kan tilby*”, eller hvis søknaden har flere skrivefeil, er dette noe som kan være et dårlig førsteinntrykk, mener B.

B sa at mangel på struktur kan også gjøre at man lettere blir ”*blendet av en kandidats ekstroversjon og at vedkommende kan beherske intervjusituasjonen godt*”. Videre var B klar over at det er lettere for at samtalen blir dreid mot å snakke om andre temaer som for eksempel fellesinteresser ”*som seilbåt, eller hytte på fjellet*” hvis man ikke fulgte fastsatte maler. Struktur vil derfor kunne forhindre slike avsporinger, mente vedkommende.

Det samme svarte C, at man ”*er flink til å snakke i intervjusituasjoner, så kan du godt lure meg (...) for det er egentlig en treningssak*.” Informanten forteller at det det kan føre til en overvurdering av positiv informasjon, hvor du kan møte en person du liker veldig godt og sier de riktige tingene og tenker ”*men han er jo en ordentlig kandidat*”. Videre trekker C frem at når det er mange som deltar i intervjuet, øker sannsynligheten for å bli mer rettferdig vurdert. ”*Fordi jeg kan ha likes og dislikes liksom, om du treffer en du liker veldig godt, så er vi jo mennesker, sånn at «men han er jo en ordentlig..» sier de riktige tingene (...) Jeg kan jo være så blid bare vil jeg på et intervju, og være så utadvendt.*”

#### 4.3 Deltakere

I intervjuene viser informantene at det er en tydelig ansvarsfordeling i organisasjonen. I to av tre organisasjoner, er det alltid leder som er ansvarlig for rekrutteringsprosessen og tar den endelige beslutningen om ansettelser. Dette er fordi det er lederen som ansatte skal rapportere og forholde seg til, sier A. Informant C har derimot fått ansettelsesfullmakt delegert fra sin overordnede leder, mens lederne i de ulike institusjonene har innstillingsmyndigheten. HR er også med som en støttefunksjon som bistår leder i rekrutteringsprosessen. I tillegg er fagforeningene inne for å ”*kvalitetssikre eller er med på å se at prosessen foregår på en ryddig måte, og at vi følger lover og regler som er på området*”, forklarte B.

Ytterligere forklarer informantene at i offentlige sektor må innstillingene begrunnes, og B forklarer at de ”*må skrive hvorfor man mener at kandidat en er bedre enn kandidat to*”. Altså de må følge kvalifikasjonsprinsippet, «*så i motsetning til privat sektor, så kan vi ikke ansette den vi liker best*», sier B.



Informant C fortalte også at ”*det er derfor vi er så opptatt av at det er mange som deltar i rekrutteringsprosessen for du ser med ulike briller*”. De legger til grunn at dette skal være med på å forhindre at magefølelsen kommer inn ved vurdering av ulike kandidater. Samt begrunner C at deltakelsen av flere personer som grunn til å se hvordan vedkommende forholder seg til flere mennesker.

#### 4.4 Feilansettelser

Informantene våre har tydeliggjort at de har stor bevissthet for hvilke tiltak som er med på å unngå fallgruver. Med dette så vi behov å spørre om feilansettelse og om de ofte erfarer dette i organisasjonen. Alle tre informantene trekker frem at det er en katastrofe, og er en stor bom som gjør det vanskeligere å bli kvitt folk i verste fall. Med dette legger A og B til at de ganske sjeldent opplever feilansettelse i organisasjonen, men informant C forteller at de opplever dette litt oftere. Årsakene til at C har erfart feilansettelse er av forskjellige grunner, og forteller at det kan «*være at jeg ikke har klart å formidle godt nok hva den jobben egentlig er*» eller at nyansatte «*leverer ikke, prestasjonene er for lave.*»

For å klare å håndtere feilansettelser, nevnte alle informantene at en seks måneders prøveperiode må brukes ved nyansatt. Dette tok de ganske aktivt i bruk, som vil være litt mindre rigid ved oppsigelse. B forteller at «*hvis man bruker prøvetiden aktivt så vil jo på sakliggrunnlag kunne si opp etter et halvt år. Det er en veldig tung prosess. Som er styrt av lovverk, og bevisbyrden ligger på arbeidsgiver*». C satte også lys at det kan oppstå situasjoner hvor kandidater kan fungerer «*100 % i en prøveperiode, for du klarer akkurat å ta deg sammen, men etter det, så klarer du det ikke*».

Når man har fått en person som ikke fungerer av mange årsaker, kan det skape store kostnader for organisasjonen. C spesifisere at å ansette noen er en investering, «*og når du skal investere så mye penger må du bruke noe tid*». Man må stille seg spørsmål om vedkommende kan fungere i organisasjonen i 20 år. I tillegg til dette, forteller C at de er offentlige så de «*driver jo skattebetalerens penger*».

## 5. Drøfting

### 5.1 Jobbanalysens betydning

Samtlige informanter sa at en grundig jobbanalyse var en viktig forutsetning for økt treffsikkerhet ved ansettelser. Informant A sier for eksempel at de ikke ansetter med mindre det er en match mellom kravspesifikasjonen i jobbanalysen og de kvalifikasjonene de er ute etter. De velger derfor å la være å ansette dersom de ser at "ingen fyller profilen" som kreves. De velger dermed heller å begynne hele rekrutteringsprosessen på nytt i jakten på den riktige for stillingen.

Her har man unngått å gå i fallgruven som Iversen referer til som "kontrasteffekten" ved å behandle kandidatene på en rettferdig måte. I en hektisk arbeidssituasjon preget av tidspress og krav til raske beslutninger, kan man tenke seg at jobbanalysen lett kan bli oversett. Dette kan ifølge teorien, ofte føre til at man går i ovennevnte fallgruve, og går til sammenligning av kandidatene, fremfor å vurdere dem i lys av jobbanalysen. Dette resulterer dermed i at intervjueren anbefaler "den beste" kandidaten i gruppen uavhengig av nivå. Informant A har derimot latt kravene til stillingen være utslagsgivende. Dette fokuset er imponerende, ettersom det kan være krevende å måtte avslutte en ansettelsesrunde når man har satt inn ressurser og tid for så å avslutte runden uten en utvelgelse. Denne tålmodigheten vil kanskje organisasjonen være tjent med på sikt. Noe som kan forklares gjennom informantens antydning av organisasjonens gode arbeidsmiljø, samt minimale turnover (gjennomtrekk). Et slikt valg vil også kunne gi muligheten å oppdatere jobbanalysen.

### 5.2 Intervjusituasjonen

C er klar over at bruk av god tid i prosessen er en viktig forutsetning for økt treffsikkerhet når man ansetter. Likevel uttrykker informanten frustrasjon over at en hektisk arbeidssituasjon og tidspress gjør at de må ta raske beslutninger og dermed i slike omstendigheter må nøye seg med kun et intervju. Dette mener vi kan gi et for tynt grunnlag for om vedkommende egner for stillingen eller ikke. Teorien tar for seg at en grundig seleksjonsprosess med bruk av flere informasjonskilder vil si noe om en kandidats forutsetninger og kompetanse for jobben vedkommende søker. Det interessante er at av de tre informantene, er C den som ser ut til å oppleve flest feilansettelser i sin organisasjon: "Ja, ofte!". Vi ønsker ikke å dra slutninger om at feilansettelsene kan ha en sammenheng med de hektiske forholdene, men ser likevel at det kan ha en sammenheng med dette.

Det er viktig å se på hvilken type organisasjon dette er, samt hvilke kontekstuelle forhold prosessen foregår i. Organisasjonen der C jobber, er preget av dynamikk, endring og har mange interesser å forholde seg til. Dette kan påvirke arbeidsoppgavene der det viser seg at kandidaten måtte være nokså fleksibel.

C mener feilansettelsene bunner i at kandidaten ikke helt har forstått hvilke arbeidsoppgaver stillingen konkret innebærer. Et annen faktor informanten begrunner feilansettelsen med, er det etter ansettelse viser seg at kandidaten har begrensninger som ikke ble tatt opp i intervjuet og heller ikke framkom gjennom CV eller søknadsteksten.

Dette kan tolkes som at feilansettelser enten skjer grunnet en noe upresis stilling- og/eller kravspesifikasjon, eller at denne på et vis er blitt oversett i de hektiske forholdene. En annen forklaring kan være at disse ikke er formildet tydelig nok for kandidaten, noe som trolig vil være lettere ved gjennomføring av to intervjuer.

### Arbeidsprøver

Som omtalt ovenfor har arbeidsprøver en lav validitet, men ute i praksis viser disse offentlige organisasjonene at dette er en metode som er med på å predikere jobbprestasjoner. Informant C forklarte at noen ledere gir case på forhånd og får kandidater til å bare levere den inn. Når caset er spesifisert som en viktig seleksjonsmetode i organisasjonen og blir en del av beslutningsgrunnlaget, er det helt nødvendig å ha en samtale rundt hvordan kandidaten faktisk gikk frem. Mye kan stå på spill ved å ikke ha samtalen rundt fremgangsmåten til kandidaten, fordi det det kan oppstå løgn. Som vil si at kandidatene viser frem sine styrker uten å nødvendigvis gjort arbeidet selv. I teorien ovenfor, er arbeidsprøver en metode for å sjekke ut om kandidatene faktisk klarer å mestre arbeidsoppgaver tilegnet stillingen. Når det ikke gis mulighet til å validere for at kandidaten faktisk har gjennomført prøven, vil det være stor sannsynlighet for at fallgruve som løgn kan forekomme her.

Organisasjon C viser oss at de trenger strengere krav for når institusjonsledere skal ta i bruk denne metoden. De trenger å stramme inn reguleringen ved bruk av seleksjonsmetoden. For at metoden skal kunne predikere fremtidig jobbpresentasjon på best mulig måte, er øvelsen som foretas etter prøven, helt nødvendig. Samt er det helt nødvendig å føre opp obligatoriske rekrutteringskurs, for å øke kompetansen for så å minke risikoen for fallgruver.

## Personlighetstester

To av våre informanter forteller at anvendelsen av personlighetstester stadig øker. Det at personlighetstestene er av sertifiserte er viktig. Informant B opplyser om at det investeres en del penger i disse testene, og at måling av personlige egenskaper har blitt viktig nå som den faglige eller formelle kompetansen har blitt ganske høy i samfunnet. Informantene er selv DNV GL-sertifiserte, men ingen har fagbakgrunn inn psykologifeltet. Til tross for at testene er av høy kvalitet, er det viktig at disse blir brukt på riktig måte. Som del av jobbanalysen skal man vurdere personlig egnethet for stillingen som skal besettes. Derfor må de egenskapene som arbeidsgiver ser på som nødvendige og fordelaktige, være i overensstemmelse med stillingsspesifikasjonen. Dette betyr at gyldigheten av testresultatene er viktig. I intervjuet med kandidaten skal man se på test-scorene. Her er det viktig at fokuset ligger på den rollene vedkommende skal ha i jobben. En fallgrube i denne sammenhengen, er at resultatene fra en slik test kan veie for mye, hvis man for eksempel ikke har skåret så høyt på ”utadvendthet”. Her må man ta stiling til om denne egenskapen er nødvendig og ikke bare fordelaktig i den aktuelle jobben. Informant B påpeker at det kan forekomme målefeil ved gjennomføringen av testen, noe som kan være grunnet misforståelser. Derfor er en samtale rundt resultatene veldig viktig.

## Referanseintervju

Vi stilte informantene våre et spørsmål om hva de foretar seg hvis de "står fast" i prosessen når to kandidater med tilnærmet lik kompetanse skal vurderes. En av informantene så i en slik situasjon på referansejekk som svært viktig. Samtlige informanter bruker referansejekk aktivt som siste del av seleksjonsprosessen, når lederne har besluttet å innstille. Alle informantene våre var klare på at det er nåværende leder, eller den personen man sist rapporterte til, som bør oppgis som referanse, og som de dermed vil snakke med. Det overrasker oss ikke at samtlige gjør dette, referanseintervjuet er i dag nemlig en svært utbredt metode innen selektering i Norge (Mikkelsen og Lauda. 2014, 158).

Vi bet oss merke i at to av tre informanter var opptatt av å bruke standardiserte maler også ved referanseintervjuet. B har derimot lite struktur ved referanseinnhenting, ettersom spørsmålene er litt tilfeldige utfra hva de ønsket å vite mer om utover den informasjonen man allerede hadde om kandidaten på dette stadiet. Referanseintervjuets lave validitet med tanke på å forutse framtidige jobbprestasjoner, kan skyldes nettopp mangel på struktur, fordi

informasjonen man innhenter ofte blir veldig tilfeldig. På en annen side er alle informantene våre nøye med at det ikke er fritt frem for hvem søkeren kan velge som referanse. Bestemte retningslinjer for hvem man kan velge, vil kunne øke metodens validitet. Informantene våre betrakter referanseintervjuet som en viktig måte å skille kandidatene på i slutten av prosessen der de vil bidra til å få et mer fullstendig "bilde" av kandidatene. Etter vår mening, er det viktig at referanseintervjuet blir en del av den helhetlige vurderingen av kandidaten, og ikke noe som det bør legges uforholdsmessig mye vekt på.

Det at rekrutterende leder er den som foretar referanseintervjuet, er noe vi synes er interessant, ettersom det hele tiden er HR-medarbeiderne som frem til dette stadiet har spilt en viktig rolle i rekrutteringsprosessen. Det er HR som er ekspert på rekruttering og potensielle fallgruver man kan gå i hvis man ikke er oppmerksom på disse. Ved referanseinnhenting, mener vi det er viktig at lederen har innsikt i resultater fra øvrige metoder som for eksempel personlighetstesten. Dette vil kunne gi en balansert vurdering av kandidaten. Her er det viktig å huske på at man kan gå glipp av viktig nonverbal kommunikasjon som gestikulering og ansiktsuttrykk, noe som kan føre til misforståelser hvis ikke intervjueren oppklarer eventuelle uklarheter underveis i intervjuet. Her bør man være obs på fallgruven som omtales som den fundamentale attribusjonsfeilen. Det at kandidaten har vært dyktig på noe i sin tidligere jobb, trenger ikke å bety at vedkommende vil prestere tilsvarende i denne jobben og med for eksempel nye arbeidsoppgaver.

### Fallgruver

Informantene våre har poengtert at det er viktig for dem å ikke la førsteinntrykket styre deres oppfatning av kandidaten. Informant A mener at det første inntrykket man får er ikke er med på å prege intervjuers oppfatning av kandidaten. Igjen kommer det opp at man ved høy grad av struktur, vil førsteinntrykket falle bort. En undersøkelse utført av Stewart og kolleger (2008) har de vurdert håndtrykkets kvalitet, samt blikkontakt, samt et godt håndtrykk når man hilser, vurderes som positivt i intervjuet. De kom fram til at kandidater som ser intervjueren i øynene og smiler, øker sannsynligheten med å bli vurdert positivt i intervjuet. De fant også en sammenheng mellom grad av ekstrovertsjon og kvalitet på håndtrykket (Skorstad, 2015, 71). Ettersom våre organisasjoner ikke er i en bransje der et godt førsteinntrykk er en kompetanse i seg selv, slik det ville ha vært i for eksempel salgsbransjen, skal det å skape et godt førsteinntrykk være mindre viktig for våre organisasjoner.

Videre trakk de frem at det er viktig å ikke bli blenda av utadvendte kandidater om er flinkere til å formulere seg. Samt ville et strukturert intervju sørge for å ikke bli "lurt" at de har en kompetanse som muntlig kommunikasjon. Det er viktig ikke la seg blende av denne enkeltfaktoren, uten å gjøre en grundig vurdering opp mot jobbanalysen. Fordi en positiv enkeltfaktor kan føre til at vi vurderer en persons positivitet på en rekke andre faktorer, glorieeffekten (Skorstad. 2015, 76).

I et oppfølgingsspørsmål om hva informantene legger til grunn i tilfeller der to kandidater med tilsynelatende lik kompetanse og bakgrunn skal vurderes, svarte B at "magefølelsen" faktisk kan kunne påvirke hans/hennes beslutning. Dette blir helt galt, fordi dette fører til at de objektive informasjonene om kandidatene forsvinner, på grunn av intervjuerens subjektive vurdering som kommer inn (Skorstad. 2015, 65). Dette vil være mindre lønnsomt for organisasjonen, samt vil det også skape mindre rettferdighet blant kandidatene. Her er det viktig med en helhetsvurdering, og er viktig at man hele tiden ser hva man har satt i jobbanalysen. Videre konkluderte informanten at referanseintervjuet vil ofte være utslagsgivende for valg av kandidater. Dette kan tenkes at et enda vurderingselement vil kunne ivareta muligheten til å vurdere kandidatene objektivt.

### 5.3 Deltakere

Når det kommer til organisasjonens deltakere i intervjusituasjonen, vektlegger alle informantene at mange er involverte for å kvalitetssikre prosessen, og unngå likhetseffekten. Skorstad (2015, 61) viser til at flere fallgruver kan forekomme når mange er involvert i en slik prosess. Som f.eks. at intervjuere kan ha ulik oppfatning av kandidaten. Dette kan alltid være en fare, men på en annen side trekker teorien frem at en upresis jobbanalyse kan føre til at deltakere kan ha uenigheter om hva som skal til for å lykkes i stillingen. Basert på våre funn, fremhevet informantene våre at som oftest er det enighet om hvem som skal tilbys stillingen. Som kan skyldes grundig arbeid som blir lagt i jobbanalysen. En annen mulig forklaring kan være at de tar i bruk flere seleksjonsmetoder som vurderingselementer i beslutningsgrunnlaget.

Informant C gjennomførte en litt utradisjonell rekrutteringsprosess i noen tilfeller. En «speed – date», hvor hver av bordene skulle basere seg på gitte tema i sin vurdering av de enkelte kandidatene. Eksempelvis skal en vektlegge kandidatene kommunikative ferdigheter, men en annen vektlegge yrkeserfaring osv. Imidlertid kan dette føre til at de ulike deltakerne i

intervjuene har forskjellige fokus i den endelige vurderingen, fordi de fester seg ved ulik informasjon. Likevel tyder våre funn på at informanten har en stor bevissthet for hvilke fordeler strukturert intervju har, som er i tråd med Skorstads (2015, 64) påpekning at en fastlagt mal vil bidra til å øke konsistensen blant deltakere. Som vi så ovenfor påpeker teorien også at høy grad av struktur vil bidra til at man lettere kan unngå fallgruvene om at intervjuere baserer seg på ulik informasjon.

Likevel kan det tenkes at den samme informasjonen kan vurderes ulikt av intervjuerne, og dette er en fallgrube man aldri kan eliminere (Skorstad. 2015, 64). Dessuten henger dette i tråd med intervjuerens subjektivitet, som er knyttet til eget forhold til kompetanse, erfaring og forståelse. Det er dermed viktig å diskutere hvilke oppfatninger de fikk av kandidatens muntlige svar, og alltid vurdere dette opp mot kravene som er satt til stillingen. Dette kan tenkes som en måte for å komme frem til enighet.

## 6. Avslutning

Vi vil i denne delen av oppgaven besvare vår problemstilling:

*“Hvilke fallgruver kan oppstå i en seleksjonsprosess, og hvilke tiltak gjør offentlige organisasjoner for å unngå disse?”*. For å besvare på problemstillingen vår har vi tatt i bruk intervju som forskningsmetode, analysert datamaterialet og drøftet det i lys av teori.

Gjennom oppgaven har vi sett hvor viktig en grundig jobbanalyse er for den øvrige rekrutteringsprosessen. Hensikten med seleksjonsprosessen er å vurdere kandidaters kompetanse i lys av krav-og stillingsbeskrivelsene som er beskrevet i jobbanalysen. Vi ser at personlig egnethet er noe som bare blir viktigere fordi det er i samfunnet er et høyt nivå på den faglige kompetansen. Dermed blir det å avdekke personlighet som er i tråd med organisasjoners verdier viktig. Dette gjenspeiler seg blant annet i den økende graden av bruk av personlighetstester som ledd i vurderingen av kandidaten I arbeidet med oppgaven har vi sett hvor viktig møtet mellom en organisasjonen og kandidaten er. Når leder eller HR-medarbeider skal vurdere en kandidats kompetanse er det viktig å se opp for potensielle fallgruver. Disse er det veldig lett å gå i og omstendigheter som tidspress, uklarheter rundt kompetansebehovet eller mangel på struktur i prosessene, kan føre til at man ubevisst går i disse fallgruvene. I oppgaven har vi fått noe innsikt i hvordan ledere og HR-medarbeidere kan unngå fallgruver ved god kommunikasjon mellom blant annet leder og HR-medarbeidere,

samt fokus på likebehandling, og hensyn til jobbanalysens presise stilling-og kravspesifikasjon. I tillegg har høy grad av struktur under intervjuene, samt bruk av god tid vist seg å bidra til vellykkede beslutninger.

Vi har sett at kombinasjonen av utvelgelsesmetodene i seleksjonsprosessen bør skreddersys de kvalifikasjonene som etterspørres. Intervjuet er et av de mest utbredte seleksjonsmetodene, vi har likevel sett at innholdet i intervjuene kan variere og bestå av ulike kvalitet.

Mangel på bevissthet rundt fallgruvene kan i verste fall føre til feilansettelser, som igjen kan føre til sløsing ressurser. Våre informanter har vært ganske bevisste på hvilke tiltak som må til for god rekrutteringsmetode.

Man ser at hele seleksjonsprosessen går ut på å forutse kandidaters fremtidige jobbprestasjoner. Dette skal gjøres på en mest mulig rettferdig og profesjonell måte. Hva som innebærer en god seleksjonsmetodikk er ikke lett å vite i praksis.

Balanse mellom metodene, og det er en klar sammenheng mellom alle fasene.

Kommunikasjon mellom deltakere er viktig, og at det er vanskelig å se om det har skjedd feilansettelser. Metodene bør tilpasses det man ser etter. Jobbsøkere i offentlig sektor har mange lover som ”hjelper dem”.

Vi har sett hvor viktig kommunikasjon mellom beslutningstakerne i mellom, samt mellom intervjuer og kandidat rundt bla testresultater er viktig. Likevel er det hele tiden høy grad av struktur som går igjen for å øke validiteten. Det er viktig for HR-folk å ha et innblikk i en organisasjons strategi og kompetansebehov for å kunne gjøre en god jobb. Alle våre informanter var ganske bevisste på tiltak mot å unngå kaffepraten og å gjennomføre en mest mulig rettferdig utvelgelse.



## Referanseliste

- Du Bois, John W. 1991. "Transcription design principles for spoken discourse research." *Pragmatics*. 1(1), 71 – 106.  
<http://journals.linguisticsociety.org/elanguage/pragmatics/article/download/464/464-782-1-PB.pdf>
- Dalen, Monica. 2004. *Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Iversen, Ole. 2015. *Rekruttering – og intervjuteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Iversen, Sven Kinden. 2017. "Bruk av seleksjonsmetoder I rekruttering". HR Norge. Lest 27.mars 2017.  
<https://hrnorge.no/hr-tema/ressursplanlegging-og-rekruttering/rekruttering/validitet-og-bruk-av-seleksjonsmetoder-i-rekruttering>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer?* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn. Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Mikkelsen, Aslaug og Laudal, Thomas. 2014. *Strategisk HRM 2. HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Schmidt, Frank L. Oh, In – Sue og Shaffer, Jonathan A. 2016. "The Validity and Utility of Selection in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings." *Working Paper*. Lest 30. mars 2017.  
[https://www.researchgate.net/publication/309203898\\_The\\_Validity\\_and\\_Utility\\_of\\_Selection\\_Methods\\_in\\_Personnel\\_Psychology\\_Practical\\_and\\_Theoretical\\_Implications\\_of\\_100\\_Years\\_of\\_Research\\_Findings](https://www.researchgate.net/publication/309203898_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Theoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings)
- Skorstad, Espen. 2015. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Statistisk sentralbyrå. 2017. «Sysselsetting, registerbasert, 2016, 4. kvartal». Lest 17. April 2017. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/regsys/aar/2017-03-22>

Tjora, Aksel. 2017. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Udatert. "Vanlige spørsmål: Hvordan anonymiserer jeg datamaterialet?". Lest 21. Mars.

[http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/vanlige\\_sporsmal.html?id=3](http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/vanlige_sporsmal.html?id=3)

Solhem, Lars Krstian og Kleppa, Mads Kvernen. «En av ti er feilansettelser». *Dagens Næringsliv*. 19.01.2015. Lest 10. mai 2017.

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

## Vedlegg 1

### Henvendelsesmelding

Hei!

Vi er to bachelorstudenter ved Høyskolen i Oslo og Akershus som går Administrasjon og ledelse. Denne våren jobber vi med bacheloroppgave, og trenger i forbindelse med dette informanter som vi kan intervju. Temaet vi tar for oss er fallgruver i seleksjonsprosessen og feilansettelser i en offentlig organisasjon.

Vi har tidligere hatt emnet «rekruttering og karriereutvikling» som har gitt oss noe teoretisk kunnskap på området. Dette inspirerte oss til å utforske dette i praksis. Vi ønsker å finne ut hvordan rekrutteringsprosessen foregår hos dere. Vi tenker nærmere bestemt å fokusere på seleksjonsprosessen, og hvilke forberedelser dere gjør før, under og etter et jobbintervju. Derfor ønsker vi å gjennomføre et intervju på ca. en time med deres HR-leder/ansvarlige.

Datamaterialet vi innhenter (rådata) vil bli anonymisert. Vi ser for oss å bruke lydopptaker, for deretter å transkribere denne informasjonen. Dette sender vi tilbake til dere for gjennomgang og eventuell redigering, før vi til slutt bruker materialet der vi mener det hensiktsmessig i oppgaven. Hvis dere ønsker å delta på dette, vil dere bli tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet.

Vi hadde satt stor pris på om dere kunne vært med på dette. Ta gjerne kontakt om dere har noen spørsmål. Vi ser fram til å høre fra dere!

Med vennlig hilsen 731 og 759

## Vedlegg 2

### Informasjon og samtykkeerklæring

#### **Bakgrunn og formål**

Vi er to studenter som går Administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus, fakultet samfunnsfag. Vår veileder er senterleder for School of Management, Kristi Agerup.

[Kristi.agerup@hioa.no](mailto:Kristi.agerup@hioa.no)

Vi er nå inne i vårt siste semester og skal i den forbindelse utarbeide en bacheloroppgave innen rekruttering. Formålet med oppgaven er å få frem hvilke tiltak offentlige organisasjoner gjør for å unngå fallgruver under et intervju. Aktørene vi er i kontakt med er HR leder / ansatte som har ansvar for rekruttering i offentlige organisasjoner.

#### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Vi ønsker å innhente informasjon om hvordan rekruttering foregår i praksis og hvordan riktig kandidat blir valgt til riktig plass. Spørsmålene vil hovedsakelig omhandle intervjuprosessen. Vi vil se nærmere på hvilke forberedelser som blir gjort før intervjuet, gjennomføringen av selve intervjuet, samt vurderinger dere gjør etter intervjuet med tanke på avgjørelse om ansettelse.

#### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun oss to studenter og veileder som har tilgang til disse personopplysningene.

For å sikre oss all informasjon, vil vi bruke lydopptaker. Data som bli registrert ved hjelp av lydopptaker, vil bli transkribert. Dette sender vi tilbake til dere for gjennomgang og eventuell redigering, før vi til slutt bruker materialet der vi mener det er hensiktsmessig i oppgaven. Intervjuet er beregnet til å vare i en time og vil være hovedkilden i vår oppgave.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 19. mai. Alle personopplysninger og opptaket vil slettes innen denne datoen.

#### **Frivillig deltakelse**

Deltakelse er frivillig og du har til enhver tid mulighet til å trekke deg. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke informasjon som er gitt under intervjuet.

### **Anonymitet**

Alle svar vil bli behandlet anonymt, og resultatet av intervjuet vil ikke bli brukt til andre formål. Deltakerne vil dermed ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen

### **Samtykke**

*Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.*

---

*(Signert av prosjektdeltaker, dato)*

Med vennlig hilsen

731og 759

## Vedlegg 3

### Intervjuguide i forbindelse med bacheloroppgave

- 1. Beskriv rekrutteringsprosessen deres.**
  - a. Bruker dere standardiserte maler i rekrutteringsprosessen?
- 2. Kan du fortell litt om selve seleksjonsprosessen.**
  - a. Hvilke seleksjonsmetoder bruker dere, og hvorfor?
  - b. Hvordan foretas gjennomgang av søknader og CV-er?
  - c. Hvordan vurderer dere kandidatene dere ser etter?
- 3. Fortell litt om intervjuprosessen.**
  - a. Hvor viktig er intervjuet i rekrutteringsprosessen for dere?
  - b. Hvordan gjennomføres intervjuene?
  - c. Er det noe dere legger særlig vekt på med tanke på hvordan dere gjennomfører?
  - d. Hvilke forberedelser gjør dere?
- 4. Bruker dere intervjuguide?**
  - a. Hvordan ser denne ut?
  - b. Er det mulighet til få den med?
- 5. Hvordan bruker dere intervju til å velge den riktige kandidaten?**
  - a. Hvilke utfordringer opplever dere med utvelgelse av kandidater?
  - b. Hvor viktig er førsteinntrykket for dere? Lar du dette styre din oppfatning av kandidaten?
- 6. Bruker dere testverktøy i forbindelse med rekruttering av de ansatte?**
  - a. I så fall hvilke, og når blir de brukt?
  - b. Hvor utslagsgivende er de?
  - c. Hva vet dere om valget av akkurat disse testverktøyene?
  - d. Hvilke kriterier blir stilt?
- 7. Tar dere bruk arbeidsprøver som supplement til intervjuet/en del av intervjuet?**
- 8. Foretar dere referanseintervju etter jobbintervjuet?**
  - a. Har dere en fast intervjumetodikk for dette?
  - b. Er det mulighet til få den med?
  - c. Hvilke vurderinger tar dere for å finne rett person på rett plass?
- 9. Hva er motivasjonen deres for å få rett person på rett plass?**
- 10. Hva legger dere i feilansettelse?**
  - a. Hvordan blir prøvetiden tatt i bruk? Er det noen som slutter kort tid etter?
  - b. Har dere erfart feilansettelse?
  - c. Hvordan håndterte dere dette i så fall?
  - d. Hvilke konsekvenser ligger bak en feilansettelse?

**Er det andre ting du ønsker å utdype / legge til**

## Vedlegg 4

Utsnitt fra intervju Informanter	Koding	Tema
<p><b>A</b> <i>Og det er jo sånn noen ganger at vi har kjørt en rekrutteringsprosess. Så er vi at «vet du hva.. det er ingen. Vi har ingen. Det er ingen som fyller denne profilen.» Og da ansetter vi ikke. Da må vi finne på noe nytt, gjøre noe annerledes. Vente, ja .. forsøke andre muligheter for, vi vet hva vi skal ha i jobbanalysen og det må vi ha. Får vi ikke det, så må vi begynne på nytt.</i></p>	<p>Jo grundigere en jobbanalyse utføres, jo lettere er det å holde fokus på hvem som bør rekrutteres og hvorfor.</p> <p>Kontrasteffekten: kandidaten basert på sammenligning eller jobbanalysen</p> <p>Kvaliteten på ansettelsen kan være viktigere enn å ansette ”fort og gærli”</p>	<p>Hensyn til kravspesifikasjon</p> <p>Tiltak, kontrasteffekten</p> <p>Reevalueringer</p>
<p><b>B</b> <i>Så motivasjonen vår er selvfølgelig helt klart mer enn at vi skal fylle en ledig jobb da, eller ny stilling da. Så da jobber vi selvfølgelig så strategisk så det er overhode mulig å være. Og det vil gjenspeile seg i, da er vi tilbake i jobbanalysen, hvilken rolle skal denne personen fylle i det første året? Men hva om to år, om tre år? Altså hvis vi tenker sånn, prøve å se litt inn i krystallkula sånn sett. Så... så går motivasjonen. Så her står det rett person på rett plass. ‘ja, feilansettelse er selvfølgelig en katastrofe i verste fall.</i></p>	<p>Jobbanalysen bør utarbeides i tråd med org langsiktige bemanningsplan og strategi</p> <p>Stillingsspesifikasjon: gir en oversikt over arbeidsoppgaver og ansvaret i stillingen.</p> <p>Viktig å sikre riktig kompetanse</p> <p>Opptatt av å bruke en god rekrutteringsmetodikk, tuftet på en god jobbanalyse. Viktig å tenke langsiktig. Konsekvensene av å ikke å gjøre dette kan verste fall føre til feilansettelser. En god stilling-og kravspesifikasjon har et langtidsperspektiv.</p>	<p>Fremtidsrettet</p> <p>Jobbanalysens betydning</p> <p>Strategisk valg</p> <p>Feilansettelser</p>
<p><b>A</b> <i>Jeg tenker så lenge jobbanalysen er gjort veldig grundig og du er veldig bevisst på hva du trenger inn i denne rollen. Altså &lt;SIT jeg må ha det, fordi.. SIT&gt; eller &lt;SIT det er ønskelig å ha det, fordi.. SIT&gt;. Så er det lettere måte å se på hva du kan fire litt på og hva du kan – eller bare må ha. Dette er litt dette med “need to have, and nice to have”.</i></p>	<p>Rekrutteringsprosessen begynner med en systematisk behovskartlegging der med hva og hvorfor vi trenger det vi trenger .</p> <p>”Nice to have” kommer i andre rekke, etter ”Need to have”</p>	<p>Jobbanalysens betydning</p> <p>Struktur</p> <p>Maler</p>
<p><b>B</b> <i>Altså vi har en struktur, men det er jo klart at du kan møte kandidater at du må, der det kreves at du må ta noen tillegsspørsmål. Det kan dukke opp et interessant tema, som</i></p>	<p>Strukturert intervjuguide</p> <p>Intervjuguiden er strukturert med oppfølgingsspørsmål, som gjør at det blir en bedre flyt i samtalen, redusere kandidatens opplevelse av</p>	<p>Intervjusituasjonen</p> <p>Semi-struktur</p> <p>Likhetseffekten</p>

	<p><i>vi ikke har tatt høyde for (...)– men vi synes alltid jo mer struktur du har med deg inn, jo lettere er det tror jeg å (...) er det liksom å holde seg til en rød tråd og ikke å begynne å sette seg på spissen og begynne å snakke om fellesinteresser som seilbåt, hytte på fjellet eller.</i></p>	<p>at intervjuet er for rigid, eller opplever intervjuer som et ”levende spørreskjema”.  Det kompetansebaserte, strukturerte intervjuet har høyere prediktiv validitet enn det ustrukturerte.  Det viktig å holde seg til de fastsatte spørsmålene, som i utgangspunktet er ment for å få frem informasjon som er viktig for å vurdere kandidatene.  Struktur gjør at man ikke får kvalitet på i informasjonen og kan hindre usaklig forskjellsbehandling.</p>	<p>Utadvendte kandidater</p>
<b>A</b>	<p><i>Intervjuene er viktige. Vi kjører alltid to intervjuer. Et intervju, første intervjuet er mere sånn at man skal, altså kandidaten skal bli kjent med oss, og vi vil bli kjent med kandidaten. (...)Det aller viktigste da er liksom at kandidatene vi skal se om at dette er noe å bygge videre på. Så får man vite mye mer om organisasjonen og alle disse tingene i et intervju nummer to eventuelt. Men der går man direkte på kjernekompetansen og de kompetansekravene vi har sagt vi skal ha. . Så vi sjekker ut, og det gjør også kandidaten. Skal da se hvem denne lederen som han skal rapportere til er, høre litt om hvordan arbeidsmiljøet er og den type ting.</i></p>	<p>Intervjuet er en mye anvendt som informasjonsutveksling, og betraktes som en viktig seleksjonsmetode der kandidatens formelle og uformelle kompetanse ses i lys av kravene som stilles for stillingen.  Består her av et førstegangs og et andregangsintervju, der sistnevnte bygger på det første.  Organisasjonen introduseres for kandidaten. Kandidaten får også mulighet til å gjøre seg opp en mening om hvorvidt hen vil jobbe der eller ikke.</p> <p>Psykologisk kontrakt?</p>	<p>Intervjuprosessen</p> <p>God rekr.metodikk</p> <p>Kompetansevurdering</p> <p>Informasjons-Innhenting</p> <p>To parter</p> <p>Omdømme, renommé</p>
<b>C</b>	<p><i>Jeg tenker jo at de skal ha to runder med alle, så vi er ikke så gode som vi burde være (...) det er jo ganske håpløst, for alle synes at de får dårlig tid (...) da kan man godt bruke litt mer tid, om man bruker en måned lenger. Det er ikke noe problem, tenker jeg . men det oppleves nok veldig akutt ute, at de trenger den personen med en gang (...)</i></p> <p><i>Jeg skjønner at de trenger dem i X , ikke sant, men samtidig, er du</i></p>	<p>Informanten er klar over det ideelle, men ser at tidspress gir et akutt ansettelsesbehov som resulterer i at et intervju gjennomføres, fremfor to som er det ”optimale”.  Dette kan fortolkes som at informanten føler avmakt ettersom det er rekrutterende leder som har innstillingsmyndighet.  Mangel på tid kan føre til en mindre grundig prosess, der kandidaten kanskje ikke blir godt nok vurdert. Jobbanalysens innhold kan kanskje bli nedprioritert til fordel for å fylle stillingen raskt.</p>	<p>Intervjuprosessen</p> <p>Tidspress</p> <p>Langtidsperspektivet</p> <p>Førsteinntrykk</p> <p>Feilansettelser</p> <p>Investering</p> <p>Prøveperiode</p>



	<i>sikker på at dette er riktig avgjørelse?</i>	Informanten mener kanskje at en investering i tid, vil lønne seg på sikt siden det kan hende den ansatte blir i org en stund.	
<b>C</b>	<i>Altså når du skal ha flere enn 'en kandidat, . ikke sant. Om du lyser ut også, skal du kanskje ha 10 kandidater da (...) Da hadde vi det vi kaller en volum-rekruttering, hvor vi la opp og skrudde sammen et opplegg hvor vi tok en alle de som søkte, ca 50 som søkte, også valgte vi ut halvparten ut (...) Ment at det var mest hensiktsmessig at vi hadde en felles inngang til en sånn at det ikke var sånn at de tre institusjonene som trengte folk, at de hadde selvstendige prosesser. Fordi, for det første vet vi jo at det ville jo disse kandidatene, ville jo søkt seg til alle de tre institusjonene. Også måtte alle institusjonene ha rekrutteringsprosesser med de samme personene, det er ikke hensiktsmessig(...) sanne samleprosesser, hvor vi da tok alle de som da på papiret så ut som de var kvalifisert, altså innfridde på de 'formalkvalifikasjonene. Alle våre stillinger har stillingsbeskrivelser, altså det står hvilke kvalifikasjoner som ligger til grunn, også kjørte vi en sånn speed-date. Hvor vi satte opp fire ulike bord (...) Og det vi får til når man gjør sånn, da får du til det som vi ønsker, nemlig at 'flere personer som ser på samme kandidat. Om dere kan tenke dere, at man tar på seg forskjellige briller hver gang. Ikke sant, fordi det kan godt være at det vi ønsker å</i>	Volumrekruttering ses på som en effektiv og tidsbesparende måte å ansette flere på en gang. Mange deltakere i intervjuprosessen vil kunne bidra  Formell kompetanse er utgangspunktet, Stillingsbeskrivelsene Hensikten er også at flere deltakere ser på samme kandidat der alle  Group think?	Intervjusituasjonen Struktur  Hensyn til jobbanalysen  Kontrasteffekten Intervjuere baserer seg på ulik info. Flere kilder  Registring og evaluering  Kommunikasjon  Tiltak, likhetseffekten.  Tiltak, intuisjon og magesfølelse  Beslutninger

	<i>forhindre er at det er sånn at det er magefølelsen din, og fordi du er flink til å snakke og du har på en måte erfaring og praksis med å snakke intervjusituasjoner, så kan du godt lure meg.</i>		
<b>B</b>	<i>Ja, før andregangsintervjuet da. Så da får vi på en måte et resultat i forhold til noen personlige, noen egenskaper da, som vi da, som da kandidaten vil få resultatene og om å reflektere rundt liksom, ja, hvilke resultater man fikk høy, lav eller om gjennomsnittlige resultater av for eksempel på en hovedfaktor som målbevissthet for eksempel.</i>		Intervjusituasjonen Personlighetstester
<b>A</b>	<i>Ja, det er en mulighet. Det ikke obligatorisk, å bruke – vi bruker personlighetstest. 'Hvis man ønsker å dra mer, et enda element, et enda vurderingselement, står aldri alene. Ehm..vi bruker da sånn femfaktor test, 16 PF har vi her hos oss.</i>		Intervjusituasjonen Personlighetstester
<b>A</b>	<i>personlige egenskaper er med i totalvurderingen og er viktige. Ehm... og det hjelper ikke om du fyller alt annet, hvis du på en måte, uttrykker noe – altså for eksempel, hvis man skal drive, hvis man for eksempel skal drive med mobilisering som betyr kanskje å reise rundt, med fly, hver eneste dag, rundt omkring i Norge og mobilisere søkere. Så sier at du, at du &lt;SIT trives best å sitte ved skrivepulten og liker ikke å være ute å treffe folk SIT&gt;. Altså det er ikke mulig å ansette en sånn person.</i>		Intervjusituasjonen Personlighetstester
<b>B</b>	<i>Det kan være målefeil, det kan være folk som har misforstått spørsmålet og masse ting som kan da spille inn i forhold til resultatet da.</i>		Intervjusituasjonen Personlighetstester
<b>B</b>	<i>Men når det er sagt, så er det ikke sånn at vi 'alltid bruker case eller arbeidsprøve, men det er – jeg merker at det at for hver gang vi bruker det så sprer det som en sånt rykte blant ledere at det er fornuftig. Så er det flere og flere</i>		Intervjusituasjonen Case

	<p><i>som vil bruke det da, som en valid måte å innhente informasjon på. For da nærmere du deg sånn jobbsituasjon. Det er det som er problemet med å rekruttere altså hvordan kan man forutsi atferd?</i></p>		
<b>C</b>	<p><i>Også har vi en del da som handler om et rollespill, det er veldig viktig for oss. Rollespill kjører vi veldig mye. Et rollespill handler rett og slett om at vi setter opp en situasjon som er helt realistisk, også sier vi at dette her er et rollespill, du er X, du har søkt jobb som X, her er en situasjon knyttet til en pårørende, eller for eksempel en kollega, til ett eller annet sånt.. også spiller man ut det rollespillet for at vi skal kunne se hvordan du håndterer det. Det er 'veldig effektivt. (...) Men det er 'veldig bra, for det som skjer med folk når de går inn i sånne rollespill, det er at man veldig ofte blir sugd inn i det, så du glemmer litt at det sitter 4-5 stykker rundt og ser på deg. Fordi det vi vil se på da, se hvordan reagerer du, hvordan agerer du i sånne situasjoner. Også er den en øvelse etterpå, som handler om du drøfter, du går igjennom hva tenkte du da, hva sa du da, hvorfor gjorde du det sånn? Du får liksom gått bak, for dette her er veldig viktig. Når du rekrutterer så gjør du egentlig en investering.</i></p>	<p>Simuleringsøvelser for øking av treffsikkerhet for riktig kandidat.</p>	<p>Intervjusituasjonen Struktur</p>
<b>B</b>	<p><i>Det er vel en kostnad. Tenker jeg, hvis vi skal gjøre det vil det ta oppmerksomhet i både kroner og øre, men også i en gruppe i en avdeling, folk ikke ... fungerer fullt ut i en avdeling (...) Sånn sett er det er det selvfølgelig – det understreker 'bare hvor 'viktig det er å ha gode rekrutteringsprosesser som man på en måte klarer å lukke det der gape med feilansettelse osv. (...) hvis man overlater ting mer tilfeldigheten. La oss si i prosessen.</i></p>	<p>Når er risikoen høyst for fallgruver?  De grundige intervjurundene kandidaten går igjennom, gjør at arbeidsgiver får et bredere grunnlag for å danne seg et bilde av vedkommende uavhengig av førsteinntrykket'</p>	<p>Intervjuets potensielle fallgruve  Førsteintrykket</p>

	<i>At det ikke er nok strukturert, og er ikke nøye nok med å sjekke ut liksom viktige, de viktige informasjon eller opplysninger rundt kandidater. Så har man på en måte lagt opp et løp sånn sett som åpnet opp for større usikkerheter i en sånn type prosess. Og der sluttresultatet kan være at man ender opp med en feilansettelse.</i>		
<b>A</b>	<i>det er jo interessant å observere hvordan folk.. hva de sier når de treffer hverandre, at man hilser, at man er, man tørr å ser på hverandre, at man - Men at førsteinntrykket har noe å si i det lange løp eller i sånn lang prosess, nei. De to-tre første minuttene blir fort – de glir fort over, for det er på en måte hva vi søker og det du svarer på gjennom prosessen som er avgjørende altså.</i>	Første vurdering av kandidat blir ikke vektlagt, da det er hva kandidaten svarer på som vektlegges.  Den lange prosessen, gjør at førsteinntrykket blir uviktig.	Intervjuets potensielle fallgruver  Førsteintrykket
<b>B</b>	<i>Jeg vil si førsteinntrykket. Så klart er vi opptatt at kandidater på en måte har ... - gir en for så vidt gir et propert inntrykk, men vi må jo klare å balansere det i forholdet at vi nå skal være i en prosess der alle skal behandles likt og ha like muligheter. Så vi er ikke like opptatt av folk kommer i slips og dress eller, eller ikke da. Det er vi ikke. Men det er jo klart vi ser at førsteinntrykket er klart mange ting. Det er kan være både hvordan du fremstår i et intervju. Men det er klart at CV – en og måten du har skrevet en søknad, kan jo tillegge seg en viss betydning som er et eller et annet slags førsteinntrykk. Som man i hvert fall noterer seg at det at &lt;SIT her er det en masse skrivefeil SIT&gt;. Det er kanskje et dårlig utgangspunkt, men vi kanskje spyr ut i søknaden uten å egentlig å tenkt så på hva du vil tilby. &lt;SIT Hva kan jeg tilby inne i denne jobben med min bakgrunn og med min kompetanse SIT&gt;. Så er det mange slags</i>	,	Intervjuets potensielle fallgruver  Førsteintrykket

	<i>førsteinntrykk da, men jeg tenker kanskje at dette her tenker du mer på personlige, ikke sant.</i>		
<b>A</b>	<i>Ja, jeg kan sitte å søke på Google i flere dager og kanskje finne masse. Men det er bare det som er interessant, for å kunne fylle stillingen på en god måte som man har mulighet til å legge vekt på. Som er en grunn til å sitte der å gjøre alt dette, egentlig. Og finner jeg noe som jeg tenker er interessant for stillingen, så skal dere få lov til å kommentere</i>		Intervjuets potensielle fallgruver  Overvurdering av negativ/positiv informasjon
<b>B</b>	<i>Rent arbeidspsykologis er jo det er sånn type felle som ligger der, ikke sant. At man er blenda av en kandidat som er veldig ekstrovert og intervjusituasjonen kjempe godt, og er sånn skoleflink i en situasjon som vi sitter nå, ikke sant. Og la oss si blenda av det og kanskje man kjenner noen også er man i gang og snakker om fellesinteresser.</i>	Bevisst over hvilke fallgruver kan forekomme ved en utadvendt kandidat.	Intervjuets potensielle fallgruver  Utadvendte kandidater
<b>C</b>	<i>Om dere kan tenke dere, at man tar på seg forskjellige briller hver gang. Ikke sant, fordi det kan godt være at det vi ønsker å forhindre er at det er sånn at det er magesfølelsen din, og fordi du er flink til å snakke og du har på en måte erfaring og praksis med å snakke intervjusituasjoner, så kan du godt lure meg.. Ikke sant, gjennom det med at du er veldig flink i sånne intervjusituasjoner.</i>	Mange deltakere i intervjuprosesse	Intervjuets potensielle fallgruver  Utadvendte kandidater
<b>C</b>	<i>Det er derfor vi er så opptatt av at det er 'mange som 'deltar i rekrutteringsprosesser, for du ser med ulike briller og ser det du ønsker å se. Fordi jeg kan ha likes, og dislikes liksom. Om du treffer en du liker veldig godt, så er jo vi mennesker sånn at &lt;SIT men han er jo en ordentlig.. SIT&gt; ikke sant, også sier de de riktige tingene, ikke sant. Jeg kan jo være så blid jeg bare vil jeg, på et intervju, ikke sant, og være så utadvendt</i>	Informanten mener at flere deltakere i intervjuet kan øke treffsikkerheten ved å avdekke faking, eller hjelpe til med å beholde fokus på det viktige, nemlig kompetanse. Det er viktig at intervjuerne diskuterer hva der vektla av informasjon og hvorfor man evt vektlegger ulik informasjon ulikt	Glorieeffekten Utadvendte kandidater Likhetseffekten   Deltakere

<b>A</b>	<p><i>Leder er ansvarlig for rekrutteringsprosessen, og ja de er tar den endelige avgjørelsen. Men jeg oppfatter at vi har et veldig godt samarbeid, og som sagt lederne er drevende – og som sagt de bruker denne rekrutteringshåndboken, følger de lovene og reglene som er på området. Ja, ja, jeg vil påstå at det er ingen som stiller spørsmål som diskrimineringsloven sier du ikke kan stille. Det er sånn at de gjør det de skal, ting foregår veldig 'grundig og 'skikkelig, så.. det er sjelden det er, det er sjelden det er store uenigheter.. vil jeg påstå.</i></p>	<p>Hvem tar den endelige avgjørelsen for hvem får stillingen?</p> <p>Love og regler forebygger fallgruver</p>	Deltakere
<b>B</b>	<p><i>Tre til fire fra organisasjonens sin side, og det vil være leder og HR. Også er det standard at ansatte – altså systemet i offentligheten er sånn at ansatt representanter også være med for å på en måte ivareta, det som jeg nevnte i sted, man har en ryddig og rettfærdig prosess. Så det er alltid en som kommer fra, jeg kaller det gjerne, tillitsvalgt sier jeg da, som også deltar da. Som for så vidt ikke en spesiell aktiv rolle, men er med i prosessen for å kvalitetssikre og i hvert fall ser at ting foregår på en, en rettelig måte da.</i></p>	<p>Viser til at mange er involvert i rekrutteringsprosessen som samarbeider for å kvalitetssikre at det foregår på en ryddig måte Tillitsvalgte er med i intervjuet og den øvrige prosessen og sørger for at lover og regler blir fulgt. Prosessen skal være ryddig og rettfærdig.</p>	Deltakere Tillitsvalgt
<b>B</b>	<p><i>men i tillegg til de andre metodene som vi også drar inn som arbeidsprøver, testing..referanseinnhenting. Så alle de ulike elementene, da går jo inn i den totale vurderingen når vi da til slutt når vi ender opp med en, to og tre. Og det må vi i offentlige må det begrunnes, og må skrive hvorfor man mener at kandidat en er bedre enn kandidat to, to er bedre enn tre. Altså løfte opp hvilke elementer man legger vekt på.. ehh for det er noe som heter kvalifikasjonsprinsippet i offentlig sektor, og det er på en måte noe vi må følge. Så i motsetning til privat</i></p>	<p>Kombinasjonen av seleksjonsmetoder skaper et bedre beslutningsgrunnlag for å få rett person på rett plass.</p> <p>Utvelgelsesmetodikken som skal benyttes, bør alltid avhenge av den jobben som skal gjøres.</p> <p>Hva var det som gjort at den ene ble innstilt, mens de øvrige kandidatene ikke ble det.</p> <p>Informanten mener kvalifikasjonsprinsippet bidrar til saklig vurdering av kandidaten, mens det ikke er et krav til dette i privat sektor</p>	Deltakere Beslutningsgrunnlag Offentlige lover Innstilling Kvalifikasjonsprinsippet

	<i>sektor, så kan vi ikke den vi liker best</i>		
<b>C</b>	<i>Jeg tenker sånn at alle kommer til å gjøre feilansettelser. Det er derfor vi er så opptatt av at det er 'mange som 'deltar i rekrutteringsprosesser, for du ser med ulike briller og ser det du ønsker å se.</i>	Kandidaten blir vurdert fra ulike hold, noe som kan redusere at intervjuere bruker magesfølelsen i sine vurderingen. Her må intervjuer evaluere informasjonsinnhentingen mot	Deltakere Likhets-effekten Bekreftelsesfellen

<b>B</b>	<i>Ja, før andregangsintervjuet da. Så da får vi på en måte et resultat i forhold til noen personlige, noen egenskaper da, som vi da, som da kandidaten vil få resultatene og om å reflektere rundt liksom, ja, hvilke resultater man fikk høy, lav eller om gjennomsnittlige resultater av for eksempel på en hovedfaktor som målbevissthet for eksempel.</i>	Personlighetstester blir sett på som et samtaleverktøy for andregangsintervjuet.	Intervjusituasjonen Personlighetstester
<b>A</b>	<i>Ja, det er en mulighet. Det ikke obligatorisk, å bruke – vi bruker personlighetstest. 'Hvis man ønsker å dra mer, et enda element, et enda vurderingselement, står aldri alene. Ehm..vi bruker da sånn femfaktor test, 16 PF har vi her hos oss.</i>	Øke treffsikkerhet	Intervjusituasjonen Personlighetstester
<b>A</b>	<i>personlige egenskaper er med i totalvurderingen og er viktige. Ehm... og det hjelper ikke om du fyller alt annet, hvis du på en måte, uttrykker noe – altså for eksempel, hvis man skal drive, hvis man for eksempel skal drive med mobilisering som betyr kanskje å reise rundt, med fly, hver eneste dag, rundt omkring i Norge og</i>	Personlige egenskaper	Intervjusituasjonen Personlighetstester

	<i>mobilisere søkere. Så sier at du, at du &lt;SIT trives best å sitte ved skrivepulten og liker ikke å være ute å treffe folk SIT&gt;. Altså det er ikke mulig å ansette en sånn person.</i>		
<b>B</b>	<i>Det kan være målefeil, det kan være folk som har misforstått spørsmålet og masse ting som kan da spille inn i forhold til resultatet da.</i>		Intervjusituasjonen Personlighetstester
<b>B</b>	<i>Men når det er sagt, så er det ikke sånn at vi 'alltid bruker case eller arbeidsprøve, men det er – jeg merker at det at for hver gang vi bruker det så sprer det som en sånt rykte blant ledere at det er fornuftig. Så er det flere og flere som vil bruke det da, som en valid måte å innhente informasjon på. For da nærmere du deg sånn jobbsituasjon. Det er det som er problemet med å rekruttere altså hvordan kan man forutsi atferd?</i>		Intervjusituasjonen Case
<b>C</b>	<i>Også har vi en del da som handler om et rollespill, det er veldig viktig for oss. Rollespill kjører vi veldig mye. Et rollespill handler rett og slett om at vi setter opp en situasjon som er helt realistisk, også sier vi at dette her er et rollespill, du er X, du har søkt jobb som X, her er en situasjon knyttet til en pårørende, eller for eksempel en kollega, til ett eller annet sånt.. også spiller man ut det rollespillet for at vi skal kunne se hvordan du håndterer det. Det er 'veldig effektivt. (...) Men det er 'veldig bra, for det som skjer med folk når de går inn i sånne rollespill, det er at man veldig ofte blir sugd inn i det, så du glemmer litt at det sitter 4-5 stykker rundt og ser på deg. Fordi det vi vil se på da, se hvordan reagerer du, hvordan agerer du i sånne situasjoner. Også er den en øvelse etterpå, som handler om du drøfter, du går igjennom hva tenkte du da, hva sa du da, hvorfor gjorde du det sånn? Du får liksom gått bak, for dette her er veldig viktig. Når du rekrutterer så gjør du egentlig en investering.</i>	Simuleringsøvelser for øking av treffsikkerhet for riktig kandidat.	Intervjusituasjonen Struktur



<b>B</b>	<p><i>Det er vel en kostnad. Tenker jeg, hvis vi skal gjøre det vil det ta oppmerksomhet i både kroner og øre, men også i en gruppe i en avdeling, folk ikke ... fungerer fullt ut i en avdeling (...) Sånn sett er det er det selvfølgelig – det understreker 'bare hvor 'viktig det er å ha gode rekrutteringsprosesser som man på en måte klarer å lukke det der gape med feilansettelse osv. (...) hvis man overlater ting mer tilfeldigheten. La oss si i prosessen. At det ikke er nok strukturert, og er ikke nøye nok med å sjekke ut liksom viktige, de viktige informasjon eller opplysninger rundt kandidater. Så har man på en måte lagt opp et løp sånn sett som åpnet opp for større usikkerheter i en sånn type prosess. Og der sluttresultatet kan være at man ender opp med en feilansettelse.</i></p>	<p>Når er risikoen høyst for fallgruver?</p> <p>De grundige intervjurundene kandidaten går igjennom, gjør at arbeidsgiver får et bredere grunnlag for å danne seg et bilde av vedkommende uavhengig av førsteinntrykket'</p>	<p>Intervjuets potensielle fallgruve</p> <p>Førsteintrykket</p>
<b>A</b>	<p><i>det er jo interessant å observere hvordan folk.. hva de sier når de treffer hverandre, at man hilser, at man er, man tørr å ser på hverandre, at man - Men at førsteinntrykket har noe å si i det lange løp eller i sånn lang prosess, nei. De to-tre første minuttene blir fort – de glir fort over, for det er på en måte hva vi søker og det du svarer på gjennom prosessen som er avgjørende altså.</i></p>	<p>Første vurdering av kandidat blir ikke vektlagt, da det er hva kandidaten svarer på som vektlegges.</p> <p>Den lange prosessen, gjør at førsteinntrykket blir uviktig.</p>	<p>Intervjuets potensielle fallgruver</p> <p>Førsteintrykket</p>
<b>B</b>	<p><i>Jeg vil si førsteinntrykket. Så klart er vi opptatt at kandidater på en måte har ... - gir en for så vidt gir et propert inntrykk, men vi må jo klare å balansere det i forholdet at vi nå skal være i en prosess der alle skal behandles likt og ha like muligheter. Så vi er ikke like opptatt av folk kommer i slips og dress eller, eller ikke da. Det er vi ikke. Men det er jo klart vi ser at førsteinntrykket er klart mange ting. Det er kan være både hvordan du fremstår i et intervju. Men det er klart at CV – en og måten du har skrevet en søknad, kan jo tillegge seg en viss betydning som er et eller et annet slags førsteinntrykk. Som</i></p>	<p>,</p>	<p>Intervjuets potensielle fallgruver</p> <p>Førsteintrykket</p>

	<i>man i hvert fall noterer seg at det at &lt;SIT her er det en masse skrivefeil SIT&gt;. Det er kanskje et dårlig utgangspunkt, men vi kanskje spyr ut i søknaden uten å egentlig å tenkt så på hva du vil tilby. &lt;SIT Hva kan jeg tilby inne i denne jobben med min bakgrunn og med min kompetanse SIT&gt;. Så er det mange slags førsteinntrykk da, men jeg tenker kanskje at dette her tenker du mer på personlige, ikke sant.</i>		
<b>A</b>	<i>Ja, jeg kan sitte å søke på Google i flere dager og kanskje finne masse. Men det er bare det som er interessant, 'for å kunne fylle stillingen på en god måte som man har mulighet til å legge vekt på. Som er en grunn til å sitte der å gjøre alt dette, egentlig. Og finner jeg noe som jeg tenker er interessant for stillingen, så skal dere få lov til å kommentere</i>		Intervjuets potensielle fallgruver  Overvurdering av negativ/positiv informasjon
<b>B</b>	<i>Rent arbeidspsykologis er jo det er sånn type felle som ligger der, ikke sant. At man er blenda av en kandidat som er veldig ekstrovert og intervjusituasjonen kjempe godt, og er sånn skoleflink i en situasjon som vi sitter nå, ikke sant. Og la oss si blenda av det og kanskje man kjenner noen også er man i gang og snakker om fellesinteresser.</i>	Bevisst over hvilke fallgruver kan forekomme ved en utadvendt kandidat.	Intervjuets potensielle fallgruver  Utadvendte kandidater
<b>C</b>	<i>Om dere kan tenke dere, at man tar på seg forskjellige briller hver gang. Ikke sant, fordi det kan godt være at det vi ønsker å forhindre er at det er sånn at det er magefølelsen din, og fordi du er flink til å snakke og du har på en måte erfaring og praksis med å snakke intervjusituasjoner, så kan du godt lure meg.. Ikke sant, gjennom det med at du er veldig flink i sånne intervjusituasjoner.</i>		Intervjuets potensielle fallgruver  Utadvendte kandidater
<b>C</b>	<i>Det er derfor vi er så opptatt av at det er 'mange som 'deltar i rekrutteringsprosesser, for du ser med ulike briller og ser det du ønsker å se. Fordi jeg kan ha likes, og dislikes liksom. Om du treffer en du liker veldig godt, så er jo vi mennesker</i>		Intervjuets potensielle fallgruver  Utadvendte kandidater  Deltakere

	<i>sånn at &lt;SIT men han er jo en ordentlig.. SIT&gt; ikke sant, også sier de de riktige tingene, ikke sant. Jeg kan jo være så blid jeg bare vil jeg, på et intervju, ikke sant, og være så utadvendt</i>		
<b>A</b>	<i>Leder er ansvarlig for rekrutteringsprosessen, og ja de er tar den endelige avgjørelsen. Men jeg oppfatter at vi har et veldig godt samarbeid, og som sagt lederne er drevende – og som sagt de bruker denne rekrutteringshåndboken, følger de lovene og reglene som er på området. Ja, ja, jeg vil påstå at det er ingen som stiller spørsmål som diskrimineringsloven sier du ikke kan stille. Det er sånn at de gjør det de skal, ting foregår veldig 'grundig og 'skikkelig, så.. det er sjelden det er, det er sjelden det er store uenigheter.. vil jeg påstå.</i>	Hvem tar den endelige avgjørelsen for hvem får stillingen?	Deltakere
<b>B</b>	<i>Tre til fire fra organisasjonens sin side, og det vil være leder og HR. Også er det standard at ansatte – altså systemet i offentligheten er sånn at ansatt representanter også være med for å på en måte ivareta, det som jeg nevnte i sted, man har en ryddig og rettferdig prosess. Så det er alltid en som kommer fra, jeg kaller det gjerne, tillitsvalgt sier jeg da, som også deltar da. Som for så vidt ikke en spesiell aktiv rolle, men er med i prosessen for å kvalitetssikre og i hvert fall ser at ting foregår på en, en rettelig måte da.</i>	Viser til at mange er involvert i rekrutteringsprosessen som samarbeider for å kvalitetssikre at det foregår på en ryddig måte, og at lover og regler blir fulgt.	Deltakere
<b>B</b>	<i>men i tillegg til de andre metodene som vi også drar inn som arbeidsprøver, testing.. ehm referanseinnhenting. Så alle de ulike elementene, da går jo inn i den totale vurderingen når vi da til slutt når vi ender opp med en, to og tre. Og det må vi i offentlige må det begrunnes, og må skrive hvorfor man mener at kandidat en er bedre enn kandidat to, to er bedre enn tre. Altså løfte opp hvilke elementer man legger vekt på.. ehh for det er noe som heter</i>	Kombinering av seleksjonsverktøy skaper bedre beslutningsgrunnlag for å få rett person på rett plass.	Deltakere Beslutningsgrunnlag

	<i>kvalifikasjonsprinsippet i offentlig sektor, og det er på en måte noe vi må følge. Så i motsetning til privat sektor, så kan vi ikke den vi liker best</i>		
<b>C</b>	<i>Jeg tenker sånn at alle kommer til å gjøre feilansettelser. Det er derfor vi er så opptatt av at det er 'mange som 'deltar i rekrutteringsprosesser, for du ser med ulike briller og ser det du ønsker å se.</i>		Deltakere
<b>A</b>	<i>Men referanseinnhenting er et element, et vurderingselement som teller med, og det kan forsterke eller svekket inntrykk, det kan det absolutt. Men igjen, kommer det frem helt 'nye graverende ting, så skal man ta opp dette med kandidaten og høre (...) Vi sier også at hvis du skal ringe referanser eller når du ringer referanser så skal det skje via sentralbordet der referansen arbeider og ikke bare ringe et tilfeldig mobilnummer. For du kan ha oppgitt moren din, og hun er strålende fornøyd</i>		Referaseintervju
<b>B</b>	<i>S: Har dere kanskje opplevd en situasjon hvor to kandidater lik bakgrunn, likt erfaringsgrunnlag, hva er det dere vektla da? IO: 'Nei. Hva kan man vektlegge da? Da kan det jo bli rundt den magefølelsen tilslutt. Altså du har – du har en sånn sett. Men det er jo klart når man sitter med veldig like kandidater vil jo ofte et referanseintervju være utslagsgivende for valget av kandidater. Det vil det kunne være.. i hvert fall når dem står veldig likt da. Det tror jeg nok.</i>		Referaseintervju
<b>C</b>	<i>Men du skal redusere risikoen, eller øke sikkerheten din. Det er sånn med referanser også, der kan vi spørre &lt;SIT ville du ha ansatt denne personen igjen? SIT&gt; .. og det er 'ulovlig å gi 'falske referanser.</i>		Referaseintervju