



**Kandidatnummer: 705**

---

## **Vektlegging av en jobbkandidats personlige egenskaper i en rekrutteringsprosess**

**Bacheloroppgave 2017**  
**Bachelorstudium i administrasjon og ledelse**  
**Høgskolen i Oslo og Akershus, Institutt for offentlig administrasjon og ledelse**

## **Sammendrag**

Oppgavens formål er å undersøke hvordan en jobbkandidats personlige egenskaper blir vektlagt i en rekrutteringsprosess. Jeg vil spesielt fokusere på hvordan personlige egenskaper blir vektlagt sammenlignet med utdanning og arbeidserfaring. Min problemstilling er:

*“Hvordan blir en jobbkandidats personlige egenskaper vektlagt sammenlignet med utdanning og arbeidserfaring i en rekrutteringsprosess?”*

Problemstillingen legger opp til en kvalitativ tilnærming hvor det er brukt to ulike metoder til innsamling av data. Jeg har gjennomført semistrukturerte intervju med tre profesjonelle rekrutterere og analysert og tolket 60 stillingsannonser. Ved å ta utgangspunkt i rekrutterere sine ulike synspunkter og fokuset i stillingsannonser, ønsker jeg å se på hvordan personlige egenskaper vektlegges forskjellig. I tillegg ønsker jeg å se på hvorvidt personlige egenskaper kunne ha en større betydning i noen yrker og ha en betydning ved feilansettelser.

Diskusjonen tar for seg de mest interessante og viktigste empiriske funnene fra analysen, og blir koblet opp mot tidligere forskning.

Det kan basert på utvalget av denne studien ikke trekkes noen generelle slutninger.

Mine funn ser likevel ut til å samsvare godt med tidligere forskning. Resultatet viser en antydning til hvordan en jobbkandidats personlige egenskaper blir vektlagt sammenlignet med utdanning og arbeidserfaring.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Innledning.....</b>	<b>5</b>
1.1 Problemstilling og overordnet tilnærming .....	5
1.2 Bakgrunn og kort om forskningsfeltet.....	5
1.3 Hva kan studien bidra med? .....	6
1.4 Oppbygging og avgrensing av oppgaven .....	6
<b>2.0 Teoretiske aspekter og synspunkter i faglitteratur.....</b>	<b>7</b>
2.1 Rekruttering.....	7
2.2 Personlige egenskaper .....	9
2.3 Kvalifikasjonsprinsippet i offentlig sektor .....	10
2.4 Frihetsgradene ved ansettelse i privat sektor.....	11
2.5 Vektlegging av personlige egenskaper.....	11
2.6 Personlige egenskaper ved feilansettelser .....	13
<b>3.0 Metodisk tilnærming .....</b>	<b>13</b>
3.1 Generelt om min metodiske tilnærming .....	13
3.1.1 Forskningsdesign.....	14
3.1.2 Induktiv datainnsamling.....	14
3.2 Gjennomføring av intervjuene.....	14
3.2.1 Datainnsamling .....	14
3.2.2 Kvalitativ dataanalyse .....	15
3.2.3 Utvalg og rekruttering .....	16
3.2.4 Forskningsetikk ved intervju .....	16
3.3. Stillingsannonse .....	17
3.3.1 Datainnsamling .....	17
3.3.2 Kvalitativ dataanalyse .....	17
3.3.3 Utvalg av stillingsannonser .....	18
3.4 Metodiske refleksjoner .....	18
<b>4.0 Resultat og analyse.....</b>	<b>19</b>
4.1 Betydning og vektlegging av personlige egenskaper .....	19
4.2 Spesifisering i stillingsannonser .....	23
4.3 Betydning av personlige egenskaper ved feilansettelser .....	24
<b>5.0 Diskusjon .....</b>	<b>25</b>
5.1 Betydning og vektlegging av personlige egenskaper .....	25
5.2 Spesifisering i stillingsannonser .....	29
5.3 Betydning av personlige egenskaper ved feilansettelser.....	30
<b>6.0 Oppsummering.....</b>	<b>31</b>
6.2 Litteraturliste .....	33
6.3 Vedlegg 1.....	36
6.3.1 Intervjuguide .....	36
6.4 Vedlegg 2.....	37
6.4.1 Utvalg fra dataanalyse av annonser.....	37

# Forord

Denne studien er min avsluttende bacheloroppgave i Administrasjon og ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus, og den tar for seg vektleggingen av personlige egenskaper i forbindelse med rekruttering av jobbkandidater. Min praksiserfaring fra rekrutteringsbransjen under studietiden er bakgrunnen for valget av problemstilling. I løpet av min praksisperiode fikk jeg holde egne jobbintervju og fikk en interesse for å lære mer om hvordan rekrutteringsprosessen fungerer og hva som skiller likestilte kandidater. Etter endt studie skal jeg ut i arbeidslivet, og det vil være av personlig interesse å vite hvordan mine egenskaper blir en vurderingsfaktor i en jobbsøkningsprosess.

Jeg ønsker å takke informantene mine som tok seg tid til å dele sin kunnskap og erfaring med meg. Jeg vil også takke min familie for støtten og motivasjon underveis. Videre vil jeg takke min veileder Dag K. Flater Hwang for gode råd og synspunkter.

Takk til mine medstudenter for pågangsmot og støtte.

Til slutt takker jeg Høgskolen i Oslo og Akershus for tre flotte og lærerike år.

God lesning!

Oslo, 19.05.2017

# 1. Innledning

## 1.1 Problemstilling og overordnet tilnærming

Oppgaven tar for seg hvordan rekrutterere tar hensyn til kandidatenes personlige egenskaper i en rekrutteringsprosess. Jeg ser spesielt på hvordan de personlige egenskapene vektlegges sammenlignet med utdanning og arbeidserfaring. Det teoretiske grunnlaget for mitt arbeid er hentet fra psykologi, arbeids- og organisasjonspsykologi og faglitteratur om emnet rekruttering. Jeg skaffet meg empiri gjennom å intervju tre profesjonelle rekrutterere, i tillegg til å studere 60 stillingsannonser for hvilke krav som stilles til personlige egenskaper.

## 1.2 Bakgrunn og kort om forskningsfeltet

Det er i dag en utbredt enighet om at menneskelige egenskaper henger tett sammen med hva slags arbeidsoppgaver man passer til, trives med og motiveres av (Iversen, 2015, 35). Det har de siste 10-20 årene vært en økende interesse for å vite hva enkelte personlighetstrekk kan ha å si for folks forhold til arbeidslivet (Nordvik & Langvik, 2011, 78). En av de viktigere prosessene i en bedrift er å foreta en ansettelse. Ofte er behovet så stort at arbeidsgivere ønsker å fylle en stilling umiddelbart. Da stilles det gjerne kun krav til at personen kan utføre oppgavene jobben krever. Det tas da ikke særlig hensyn til personens egenskaper, og om det er en god "match" (Nordvik & Langvik, 2011, 78). En feilansettelse kan koste en virksomhet dyrt. Et estimat på en feilansettelse er halvannen årslønn (Skorstad, 2015, 38). Det vil være både i arbeidsgiver og arbeidstakers favør å finne den "rette" til stillingen som skal besittes.

Med dette som utgangspunkt, ønsker studien å se nærmere på hva som menes med personlige egenskaper og hvordan disse kan ha en betydning i en rekrutteringsprosess. Vi mennesker motiveres av ulike oppgaver og trives i mange forskjellige yrker og arbeidsmiljø. Studiens formål er å undersøke hvordan en jobb kandidat kan bli vurdert ut fra sine personlige egenskaper. Vil det i noen yrker være større fokus på personlige egenskaper enn i andre?

Problemstillingen for oppgaven er derfor følgende:

**”Hvordan blir en jobbkandidats personlige egenskaper vektlagt sammenlignet med utdanning og arbeidserfaring i en rekrutteringsprosess?”**

### **1.3 Hva kan studien bidra med?**

Studien kan bidra til å gi i en økt innsikt i betydningen av personlige egenskaper i en rekrutteringsprosess. Dette tror jeg vil være av interesse både blant jobbsøkere, og de som er ansvarlige for rekruttering. Det vil også være av personlig interesse, da jeg snart skal ut å søke jobb. Da vil jeg ha nytte av å vite hvordan jeg kan bli vurdert på bakgrunn av mine egenskaper. Jeg tror også det vil være nyttig for dem som ansetter å bli mer oppmerksom på hvordan de vurderer en kandidats egenskaper sammenlignet med utdanning og erfaring.

Denne studien kan også være et bidrag til å oppklare hvordan det vage begrepet «personlige egenskaper» blir vektlagt i arbeidslivet.

### **1.4 Oppbygging og avgrensning av oppgaven**

Hovedfokuset i denne oppgaven vil være hvordan personlige egenskaper vektlegges sammenlignet med utdanning og arbeidserfaring i en rekrutteringsprosess. Jeg vil ikke gå inn på hvordan personlige egenskaper kan kategoriseres, avdekkes eller måles.

Jeg vil i kapittel 2 belyse teori knyttet opp til mitt valg av emne. Først vil jeg gi en kort presentasjon av hva som menes med rekruttering, derav rekrutteringsprosessen og redegjøre for i hvilke faser personlige egenskaper har relevans. Videre vil jeg utdype hva som menes med personlighet fra et psykologisk perspektiv. Dette for å få en dypere forståelse av hva personlige egenskaper er, da disse er knyttet sammen. Deretter vil jeg se på reglene rundt ansettelse basert på personlige egenskaper i privat- og offentlig sektor. Til slutt i kapittelet vil jeg trekke frem forskning på hvordan egenskaper vektlegges og kort se på hvordan norske ledere definerer en feilansettelse.

I det tredje kapittelet blir det gjort rede for det metodiske rammeverket jeg har lagt til grunn for å besvare min problemstilling. Her gir jeg et bilde på hvordan emnet belyses i praksis. Jeg bruker en kvalitativ tilnærming for å innhente data gjennom intervju, og ved tekstanalyse av stillingsannonser. Hovedvekten ligger på min egen forskning og resultatene jeg kommer frem til.

Mot slutten vil jeg se på resultatet i lys av relevant teori i en diskusjon. Avslutningsvis vil jeg gi en oppsummering av mine viktigste funn.

## **2.0 Teoretiske aspekter og synspunkter i faglitteratur**

### **2.1 Rekruttering**

Ifølge Iversen (2015, 11) dreier rekruttering seg kort sagt om å ha rett kompetanse til rett tid. Det er først når noen slutter, når en avdeling får nye oppgaver, eller når arbeidsmengden hopper seg opp at det kan bli nødvendig å rekruttere nye ansatte (Bjaalid & Mikkelsen, 2016, 136). Rekruttering er også en del av den langsiktige, strategiske bemanningsplanleggingen for en organisasjon (Bjaalid & Mikkelsen, 2016, 132). I fremtiden vil organisasjonen kanskje ha behov for en viss kombinasjon av kompetanse og menneskelige ressurser.

En rekrutteringsprosess består av flere faser. De første fasene går ut på tiltrekke ønsket arbeidskraft, utføre en behovsanalyse, og publisere en stillingsannonse. Prosessen avsluttes gjerne med en ansettelse og deretter oppfølging av den nyansatte i en prøveperiode (Martinsen, 2005, 347). I denne oppgaven kommer store deler av rekrutteringsprosessen til anvendelse. Dette er fordi personlige egenskaper kommer til syne både ved en behovsanalyse, i en seleksjonsrunde og til slutt ved en eventuell ansettelse.

Behovsanalysen bør utføres grundig. Den skal gjøre det lettere å oppklare hva som er viktig for jobben (Iversen, 2015, 54). For eksempel kan det være essensielt at kandidaten må beherske et bestemt økonomiprogram, være ekspert på å manøvrere en type anleggsmaskin eller være flink til å samarbeide dersom jobben krever tett samarbeid i et team?

Behovsanalysen skal hjelpe å avdekke nettopp slike stillingskrav og danner derfor en viktig

grunnmur for hele rekrutteringsarbeidet (Iversen, 2015, 45). Kravene man kommer frem til etter en slik analyse, kan brukes videre i en utlysningstekst i en stillingsannonse.

En stillingsannonse skal tiltrekke seg de riktige kandidatene. Desto mer presis formulering og kravene er i en annonse, desto bedre kvalitet vil det være på søkermassen man får inn (Iversen, 2015, 12). Selve utlysningsteksten bør beskrive stillingens formål, arbeidsoppgaver og krav til kompetanse (Iversen, 2015, 63). Kompetanse er i denne sammenheng formell utdanning, erfaring og personlige egenskaper. Mange opplever at den mest utfordrende delen av rekruttering er å vite hvilke personlige egenskaper som skal til for å lykkes i en stilling (Iversen, 2015, 64). Personlige egenskaper bør avdekkes systematisk (Iversen, 2015, 64). Skorstad mener (2015, 27) at det ikke lenger er nok at en jobbsøker har en utdanning eller relevant arbeidserfaring. I dag må en arbeidstaker også kunne omsette den formelle kompetansen til handling og kunne skape resultater. Ifølge Skorstad (2015, 27) dreier dette seg om andre kvaliteter som er relevant i den aktuelle jobben, som å kunne samarbeide, selge eller veilede. Videre mener han at det er en form for kompetanse som i mindre grad kan læres gjennom utdanning og som ikke kommer til uttrykk på papirene man får med seg fra en utdanningsinstitusjon.

Utllysningsteksten bør beskrive de kvalitetene en ideell stillingskandidat bør inneha (Langvik & Nordvik, 2011, 235). Ifølge Iversen bør man begrense og prioritere kravene, og dermed liste opp maksimalt fem egenskaper som viktige (Iversen, 2015, 65). Videre nevner han også at man må passe på at kravene ikke er motsigende, det kan for eksempel være utfordrende å finne en person som er kreativ og nytenkende, men også planmessig og strukturert.

Etter at søknadene er mottatt, starter seleksjonsfasen. Målet med seleksjonsfasen er å finne den som passer best til stillingen blant de tilgjengelige (Bjaalid & Mikkelsen, 2016, 169). I seleksjonsfasen er det vanlig å benytte seg av blant annet metoder som utvelgelse av søknad og CV, intervju og tester. Hensikten er å velge den metoden som er mest effektiv med tanke på å sitte igjen med kandidaten som er best egnet for jobben (Iversen, 2015, 66). Ingen test kan derimot si med 100 prosent sikkerhet at en person vil lykkes i en jobb eller ikke. Den kan derimot øke sjansen for å ta rett beslutning og i alle fall redusere risikoen for feilvalg av jobbkandidat (Skorstad, 2015, 23).

Mye av forskningen innenfor arbeids- og organisasjonspsykologi dreier seg om hvordan man



kan kategorisere personlighetstrekk og egenskaper til en stillingskandidat (Johnsen & Pallesen, 2005, 43). Rekruttering er et av de mest krevende områdene innenfor organisasjonspsykologi. Det er på grunn av kompleksiteten ved at kunnskap om organisasjon, individ, oppgaver og seleksjon skal kombineres (Martinsen, 2005, 347).

## 2.2 Personlige egenskaper

Begrepet «personlige egenskaper» blir ofte omtalt i forbindelse med rekruttering og ansettelse og oppfattes som et vagt begrep. I offentlig sektor inngår det som en del av det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet tilsettingsorganer er påbudt å følge<sup>1</sup>. Personlige egenskaper uttrykkes gjerne i det offentlige som ”personlig skikkethet” eller ”personlig egnethet”. Disse ordene brukes til å beskrive trekk ved et individs personlighet.

Harald Schjelderup (1959, 193) definerer personlighet som: ”den mer eller mindre fast organiserte helhet av de for et individs karakteristiske måter å reagere på tankemessig, følelsesmessig og ved ytre atferd”. Hvert menneske har sin måte å tenke, føle og handle på (Mikkelsen, 2016, 41). Dette er med på å forme og danne vår personlighet, i tillegg til hvordan vi reagerer i ulike situasjoner og beskriver oss selv (Johnsen & Pallesen, 2005, 44). Personligheten avhenger også av egenskaper fra arv, miljø og tidligere livserfaringer. Det kan påstås at minst 50 prosent av variasjonen i personlighetstrekk er forklart av variasjon i gener (Nordvik & Langvik, 2011, 79).

Personlige egenskaper kan for eksempel være evnen til å skape tillit, kommunisere eller å samarbeide. Det kan også være å tenke kreativt eller å være lojal, utadvendt/ekstrovert eller innadvendt/introvert. Det er naturlig å tenke at personligheten vår påvirker hvilke jobber vi søker og hvordan vi trives med arbeidsoppgavene og i et spesifikt arbeidsmiljø (Mikkelsen, 2016, 42). I utgangspunktet kan man benytte seg av kunnskap om egenskaper ved ulike yrker sammen med teorier om personegenskaper til å forutsi hva som vil være en ”god match” (Nordvik & Langvik, 2011, 78). De fleste tilbringer store deler av dagen på jobb, og personlighetstrekk kommer derfor til syne i ulike situasjoner (Nordvik & Langvik, 2011, 95).

---

<sup>1</sup> Ot.prp. nr. 67 (2004-2005) pkt. 7.1

## 2.3 Kvalifikasjonsprinsippet i offentlig sektor

Begrepet ”personlig skikkethet” kommer frem i det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet i hovedtariffavtalen (KS) §2 punkt 2.2 første ledd. Det ulovfestede kvalifikasjonsprinsippet gjelder for tilsetting i det offentlige, herunder stat, kommunal og fylkeskommunal forvaltning.

Ifølge kvalifikasjonsprinsippet skal tilsettingsmyndigheten foreta en sammenlignende vurdering av søkerens utdanning, yrkeserfaring og personlig skikkethet for å finne den søkeren som er best kvalifisert til den bestemte stillingen<sup>2</sup>. Utdanning og yrkeserfaring kan være lettere å vektlegge enn personlig skikkethet, da det siste er et vagt begrep, og vanskeligere lar seg måle.

Sitatet under er hentet fra en stortingsmelding angående kvalifikasjonsprinsippet, hvor det blir presisert at personlig skikkethet også er en viktig vurderingsfaktor:

*En viktig vurderingsfaktor som ofte kan være det avgjørende i en kvalifikasjonsvurdering, er om vedkommende er personlig skikket til stillingen. Det er ikke alltid tilstrekkelig kun å være godt kvalifisert når det gjelder utdanning og yrkeserfaring. Søkeren skal også vise seg personlig skikket, eller egnet til stillingen (Ot.prp. nr. 67 (2004-2005) pkt. 7)*

Kvalifikasjonsprinsippet skal sørge for at det ikke tas usaklig, vilkårlige eller utenforliggende hensyn ved en ansettelse (Engelsrud, 2013, 59). Tilsettingsorganet må foreta en skjønnsmessig vurdering på hvor stor vekt utdanning skal telle i forhold til praksis eller personlig skikkethet og motsatt (Engelsrud, 2013, 59). Her gir kvalifikasjonsregelen ingen indikator på hvor mye de tre forskjellige elementene skal bli vektlagt. Arbeidsgiver gis et spillerom til å utøve forvaltningsskjønn. Skjønnen må likevel bygge på en saklig og samvittighetsfull vurdering. Kriteriet personlig skikkethet vil være en spesielt skjønnsmessig vurdering hvor mange opplever det vanskelig å skape sikre holdepunkter for sin vurdering (Engelsrud, 2013, 60). Engelsrud presiserer (2013, 61) at personlig skikkethet bør tillegges vekt tross arbeidsgivers redsel for være subjektiv. Arbeidsgiver må påse at avgjørelsen er underbygget og god nok, slik at avgjørelsen tåler dagens lys.

---

<sup>2</sup> Ot.prp.nr.67 (2004-2005) pkt. 7.1

Et av formålene bak kvalifikasjonsprinsippet er å sørge for at enhver stilling i det offentlige blir besatt med best mulig kvalifisert personell<sup>3</sup>. Prinsippet skal også ta hensyn til likebehandling, som er sentralt i offentlig sektor. Det skal sørge for at en søker med lik kvalifikasjon skal ha lik sjanse til kunne få en stilling. Om kvalifikasjonsprinsippet alltid faktisk blir etterlevd, er i midlertidig tvilsomt (Berg & Hwang, 2016, 77)

## **2.4 Frihetsgradene ved ansettelse i privat sektor**

I privat sektor står en arbeidsgiver i stor grad friere enn i offentlig sektor til å velge hvem som skal ansettes så lenge det ikke bryter med noe av gjeldende lovverk<sup>4</sup>. Det er rettslig sett ingenting som står i veien for at en arbeidsgiver kan ansette et familiemedlem eller en bekjent, selv om andre kandidater er bedre kvalifiserte. Sannsynligvis ønsker arbeidsgiver rett person til rett stilling, ikke på grunnlag av et ulovfestet prinsipp, men fordi man ganske enkelt vil ha mest mulig kompetanse der det trengs. I det offentlige legges det større vekt på hensynet til fellesskapets interesser enn i det private næringslivet. Der føler man seg gjerne ikke like bundet til å ta slike hensyn.

## **2.5 Vektlegging av personlige egenskaper**

Arbeidslivet er i endring og utdanningsnivået er hevet sammenlignet med tidligere år (Skorstad, 2015, 27). Det er større kamp om de samme jobbene. Dette mener Skorstad (2015) har ført til økt betydning for den uformelle kompetansen, som ofte er omtalt som personlige egenskaper.

Ifølge Nordvik og Langvik (2011, 242) er et relevant spørsmål prioritering av hvilken kombinasjon av kvaliteter som er ønskelig. En kombinasjon kan bestå av utdanning, arbeidserfaring og personligstrekk, men det kan også bare være kombinasjon av personlighetstrekk eller utdanning og erfaring. Ofte prioriterer stillingssøkere andre utvelgelseskriterier, og dette kan være det som avgjør om en søker i det hele tatt kommer i

---

<sup>3</sup> Somb (2016): sak 2015/2316

<sup>4</sup> Arbeidstilsynet (2017)

betraktning (Langvik og Nordvik, 2011, 242). Dette kriteriet vil som regel være utdanning. Det er for eksempel utenkelig å ansette en person i en legestilling uten den formelle legeutdannelsen. Det samme gjelder en rekke profesjoner og fagutdanninger hvor personer må ha de aktuelle utdannelsene for å være kvalifisert. Bakgrunnen for dette er at utdannelsen gir kunnskap og ferdigheter som er avgjørende for å kunne utføre jobben. I slike stillinger vil andre vurderingskriterier alltid komme etter en utdanning (Langvik & Nordvik, 2011, 243).

Det må foretas en konkret vurdering i hvert enkelt tilfelle på hvor mye man skal vektlegge de personlige egenskapene. Det kan for eksempel være positivt å ha evnen til forståelse, tillit og empati i en jobb på et sosialkontor hvor en kan møte vanskeligstilte personer med omfattende problemer. Motsatt vil likegyldighet og manglende forståelse være momenter som teller negativt.

I en undersøkelse fra 2016 gjennomført av NHO oppgir bedrifter at dersom flere kandidater står likt med hensyn til faglige kvalifikasjoner og erfaring, vil inntrykket man får av kandidatens personlighet på intervjuet være av stor betydning for hvem som ansettes. Det er etterfulgt av referansenes vurdering<sup>5</sup>. I saker når søkerne står likt med hensyn til formell kompetanse, er det interessant å se på forskjeller mellom måten de vil utnytte sin kompetanse på, og hvordan de vil passe inn i en organisasjon eller i et samarbeidsteam (Langvik & Nordvik, 2011, 252).

Det overordnede målet er at søkeren innehar verdier som korresponderer med de bestående idealene for virksomheten, og være av en type som fungerer sosialt på arbeidsplassen, nemlig å ”passe til” og ”passe inn” (Rogstad & Sterri, 2015, 9). Ifølge Rogstad og Sterri er en tendens at arbeidsgiver leter etter ”objektive kriterier” å navigere etter, for å kartlegge hvorvidt kandidatens egenskaper passer til jobben. En metode brukt for å kartlegge i det norske arbeidslivet er bruk av personlighetstester. Rogstad og Sterri fant i sin rapport et overraskende funn. Det viser seg at arbeidsgiver legger større lit til subjektiv opplevelse av søkerens utstråling enn resultatet på evnetest. Disse inntrykkene kan være avgjørende i en situasjon hvor det er få objektive kriterier å styre etter (Rogstad & Sterri, 2016, 23 og 99). I mange saker kan også førsteinntrykket avgjøre om en kandidat får jobben eller ikke, viser forskning (McDaniel, Whetzl, Schimidt & Mauer, 1994, 610).

---

<sup>5</sup> NHO (2016): Arbeidsnotat, 2.18, side 31

I amerikansk forskning har det blitt påvist at ledere vektlegger individuelle personlighetskarakteristikker vel så mye som intelligens når det kommer til en ansettelse (Barrick & Mount, 1995, 2). Forskerne mener at personlighet bør bli tatt hensyn til. Det er fordi personlighet er tett knyttet opp til mange aspekter som betyr noe for organisasjonen, som omsetning, produktivitet, turnover, sykefravær, suksessfullt gruppearbeid, jobbtilfredshet, trygghet, effektivt lederskap og oppgaveutførelse (Barrick & Mount, 2003, 7).

## **2.6 Personlige egenskaper ved feilansettelser**

Personlige egenskaper kan også ha en betydning ved feilansettelser. Det fremkommer av en undersøkelse gjennomført av bemanningsbyrået Randstad, daværende Proffice, i 2011<sup>6</sup>. 77 prosent av norske ledere definerer «feilansettelse» som at en nyansatt ikke har de ferdighetene og egenskapene som vedkommende gav inntrykk av å ha under et jobbintervju. Videre mener blant annet 66 prosent at en feilansettelse er når den nyansattes personlige karakter eller sosiale ferdigheter ikke samstemmer med de øvrige ansatte. Det er derimot kun 28 % av norske ledere som mener at en feilansettelse skyldes mangel på formelle fagkvaliteter og kompetanse.

## **3.0 Metodisk tilnærming**

### **3.1 Generelt om min metodiske tilnærming**

Problemstillingen bestemmer valget av metode (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2010, 99). For å svare på oppgavens problemstilling har jeg samlet inn data gjennom kvalitative intervjuer av profesjonelle rekrutterere, og ved å analysere og tolke 60 stillingsannonser. Det ble benyttet en kvalitativ tilnærming for å få flere oppfatninger og forklaringer på ett og samme fenomen.

Gjennom å intervjuer folk fra rekrutteringsbransjen, fikk jeg utfyllende og detaljerte beskrivelser om hvordan de veier en jobbkandidats personlige egenskaper opp mot utdanning og arbeidserfaring i rekrutteringsprosessen. Videre tolket jeg stillingsannonser for å se hvordan vektleggingen av personlige egenskaper kommer fram i den skriftlige utlysningen.

---

<sup>6</sup> Proffice Arbeids Markeds Analyse, (2011), side. 4

### **3.1.1 Forskningsdesign**

Forskningsdesign handler om hvordan undersøkelser kan gjennomføres (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 69). I denne studien ble det valgt et fenomenologisk forskningsdesign for å undersøke problemstillingen. Fenomenologisk forskningsdesign tar utgangspunkt i å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 80). Ved å benytte fenomenologisk design var meningen å få mer innsikt og forståelse over hvordan fenomenet personlige egenskaper til en jobbkandidat kan oppleves helt ulikt for hvert individ på grunnlag av deres ulike bakgrunn, interesse og forståelse (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 78).

### **3.1.2 Induktiv datainnsamling**

Denne studien er induktiv i tilnærmingen og går fra empiri til teori. Induktiv tilnærming kjennetegnes ved at forskeren går ut i virkeligheten med et mest mulig åpent sinn, samler inn relevant data og deretter systematiserer og analyserer informasjonen (Jacobsen, 2005, 29).

Studiens mål var å studere et fenomen der innhold og betydning er diffus, nemlig vektleggingen av en jobbkandidats personlige egenskaper. En induktiv tilnærming ble benyttet fordi jeg ønsket å utforske emnet med et åpent sinn, og kanskje på den måten finne ut noe jeg ikke visste fra før. Jeg hadde ingen forhåndsdefinerte hypoteser, så det var fornuftig å begynne med å samle inn ny informasjon, og ut fra dette utvikle teori.

## **3.2 Gjennomføring av intervjuene**

### **3.2.1 Datainnsamling**

Det ble gjennomført totalt tre semistrukturerte intervjuer med en intervjuguide jeg hadde utviklet på forhånd (vedlegg 1). Ved å benytte meg av et semistrukturert intervju, kunne jeg som intervjuer bevege meg frem og tilbake i intervjuguiden hvis det passet, og jeg kunne stille oppfølgingsspørsmål om de dukket opp naturlig. På den måten ble det oppnådd god flyt i samtalen, samtidig som jeg hadde muligheten til å få en oppklaring når noe var litt upresist.

Spørsmålene i intervjuguiden var knyttet opp til teori fra kapittel 1 og var enkelt utformet med korte og konkrete spørsmål. Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i problemstillingen, nemlig jobbkandidatens personlige egenskaper og hvordan vektleggingen av disse foregår. For å sikre validitet ble spørsmålene utformet slik at de bidro til å innhente mest mulig presis og relevant data.

Det ble brukt båndopptaker under alle intervjuene. Det var for å unngå forstyrrelse slik at fokuset lå på gjennomføringen, samt bidra til en så korrekt transkribering som mulig. Dette ville også bidra til å styrke validiteten i studien som gjerne kan være vanskelig i kvalitativ forskning på grunn av data grunnet i subjektive meninger og tolkning.

Alle intervjuene fant sted på informantenes kontor og varte fra 10-15 minutter. Alle informantene var åpne og snakket mye fritt, men kunne til tider spore av fra selve spørsmålet. Det gjaldt spesielt når det var snakk om personlige egenskaper og hvordan de vektlegger personlige egenskaper sammenlignet med formell kompetanse. Avsporingene gjorde det nødvendig med oppfølgingsspørsmål for å presisere hva som faktisk ble sagt og for å kunne sikre at det var relevant for studien.

### **3.2.2 Kvalitativ dataanalyse**

Intervjuene ble transkribert og kodet etter tema hentet fra intervjuguiden. Tematikken fra intervjuguiden viste seg å være dekkende for innsamlet data og ble derfor videre benyttet til kodingen av materiale. Innsamlet data ble sortert etter tematikk for å kunne avdekke liknende utsagn, mønstre, fellestrekk og ulikheter (Johannessen, Tuft, Kristoffersen, 2006, 163). Målet var å identifisere meningsfulle mønstre og deretter vurdere det i lys av relevant forskning og teori gjennomgått i kapittel 2.

Materialet ble så satt opp i en tabell etter spørsmål og kodeord. På denne måten ble datamaterialet oversiktlig, gjorde det mulig å slå sammen kodeord og uthente sitater til å illustrere meningen til de ulike informantene. I siste fasen av analysen måtte jeg vurdere om inntrykket etter gjennomført analyse, var i tråd med inntrykket det opprinnelige materialet ga. Da materialet samsvarte her var neste steg å presentere mine funn, som blir gjort i kapittel 4.

### **3.2.3 Utvalg og rekruttering**

Det ble foretatt en strategisk utvelgelse, som vil si at man har en forhåndsbestemt målgruppe man retter forskningen mot for å samle inn den nødvendig data (Johannessen, Tufte og Kristoffersen, 2006, 107). Det var ønskelig med tre til fem informanter til intervjuene, da fokuset i kvalitativ tilnærming gjerne er på få personer. Informantene ble valgt på følgende kriterier:

- Lang erfaring innenfor rekruttering
- Ansvar for hele rekrutteringsprosessen
- Kontor i Oslo: bidrar til effektiv prosess

Mine informanter rekrutterer til stillinger innenfor helse- og omsorg, kontor- og administrasjon og IT. Informantene har jobbet med mange år i et rekruttering og-bemanningsbyrå og har bred kompetanse til å vurdere en jobb kandidat innenfor ulike yrkesfelt.

Det er en styrke for studien at informantene har lang erfaring innenfor rekruttering. I kvalitativ metode skal utvelgingen av informanter være hensiktsmessig, ikke representativt og det var derfor viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter enn mange (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 107 og 114).

### **3.2.4 Forskningsetikk ved intervju**

Det var viktig å ivareta mine informanter. Alle informantene samtykket til å delta og ble opplyst om at informasjonen fra intervjuet kun ble brukt i sammenheng med denne studien. Videre ble det opplyst at deres navn og virksomhet ville bli holdt anonymt og behandlet konfidensielt. Alle samtykket til at deres stillingstittel og rekrutteringsområde kunne brukes i studien.

I forkant av intervjuene ble det spurt om tillatelse til å bruke båndopptaker, noe alle synes var i orden.

Forskningen har ikke samlet inn eller behandlet personopplysninger om enkeltpersoner. Den har heller ikke behandlet opplysninger hvor enkeltpersoner kan identifiseres og inneholder



ikke sensitive opplysninger. Opplysningene har heller ikke blitt behandlet elektronisk. I denne studien er alle enkeltpersoner anonymisert og kravene for meldeplikt og/eller konsesjonsplikt ble ikke utløst.

### **3.3. Stillingsannonsene**

#### **3.3.1 Datainnsamling**

Jeg har gjennomgått 60 stillingsannonser som var tilgjengelig på Finn.no i perioden mars-april. Stillingsannonsene ble analysert, tolket, systematisert og sett i sammenheng med svar fra intervju og relevant teori. Gjennom å studere tekst fra stillingsannonser var målet å få en indikasjon på om jobbkandidatenes personlige egenskaper blir inkludert i kvalifikasjonskravene som stilles, og hvordan disse egenskapene blir skriftlig vektlagt i ulike stillingskategorier.

#### **3.3.2 Kvalitativ dataanalyse**

Bakgrunnen for bruk av kvalitativ tekstanalyse av annonser var å se hvilke krav som ble stilt til en jobbkandidats personlige egenskaper i annonseteksten, sammenlignet med kravene til utdanning og arbeidserfaring i ulike stillingsannonser.

Fordelingen ble basert på en skjønnsmessig vurdering ut fra følgende kriterier som jeg fant hensiktsmessig å anvende:

- Hvor mye av teksten vies til “personlige egenskaper”? (omfang/andel/plassering)
- Hvor mye personlige egenskaper synes å bli vektlagt i forhold til andre krav som utdanning og arbeidserfaring?
- Hvor spesifikt eller detaljert er egenskapene beskrevet/tydeliggjort
- Stilles det absolutte krav til høyere utdanningsnivå?

All data ble lagret og deretter analysert ut fra kriteriene. Innsamlet data ble deretter presentert i en tabell (vedlegg 2). Tabellen skulle gjøre det enklere å få oversikt over datamaterialet og å kartlegge mønstre og ulikheter i annonsene. Datamaterialet ble så presentert i en ny tabell hvor materialet ble kategorisert etter lav vekt, middels vekt og høy vekt ut i fra hvordan annonsen vektla en jobbkandidats personlige egenskaper basert på kriteriene som er gjort rede for. Tabellen blir presentert i kapittel 4.

### **3.3.3 Utvalg av stillingsannonser**

Det ble valgt ut 60 annonser hvor fordelingen var følgende:

- 20 stillingsannonser fra kontor, administrasjon, regnskap, markedsføring og bank
- 20 stillingsannonser fra helse- og omsorgssektor
- 20 stillingsannonser fra IT-bransjen

Bakgrunnen for utvalget var å få et inntrykk av hvordan ulike fagområder i arbeidslivet vektlegger personlige egenskaper ved en jobbkandidat. Det ville også bidra til å øke reliabiliteten i studien.

## **3.4 Metodiske refleksjoner**

Kvaliteten på studier blir målt i forhold til dens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (troverdighet). Det vil si om undersøkelsen er til å stole på, og at empirien som er brukt er gyldig og relevant.

Studiens reliabilitet handler om hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides (Johannessen, Tuft, Kristoffersen, 2006, 198). Det vil være en styrke for reliabiliteten at mine datakilder er informanter med lang erfaring fra rekruttering, som oppgir riktig informasjon i forhold til problemstillingen.

I forbindelse med både intervju og innsamling av stillingsannonser ble all rådata tatt vare på for å sikre reliabilitet. Det gjorde det mulig å gå tilbake i materialet og undersøke det grundigere dersom nødvendig, noe som vil være nyttig for meg personlig, men også hvis noen skulle stille spørsmål ved innsamlet data i etterkant.

Når det kommer til studiens validitet vil en styrke være at jeg lot det være åpent for oppfølgingsspørsmål i intervjuene. Det gjorde det mulig å bekrefte og avkrefte informasjon underveis. Det styrker også validiteten at jeg har redegjort for metodene som ble brukt, hvordan jeg gikk frem ved innsamling av data, og hvordan datamaterialet ble analysert og tolket. Jeg kunne ha styrket studiens troverdighet ved å ha gjennomført flere intervjuer og analysere flere annonser, men da jeg hadde knapt med tid kunne dette ført til større

unøyaktighet og dårlig håndtering av dataene. Troverdigheten er styrket ved at jeg valgte å bruke to ulike typer datainnsamling (intervju og analyse av stillingsannonser), som kalles metodetriangulering (Johannessen, Tufte, Kristoffersen, 2006, 199).

Samtidig vil det være en styrke for både for studiens troverdighet og pålitelighet at resultatene blir sett i sammenheng med relevant teori og diskutert sammen.

## **4.0 Resultat og analyse**

### **4.1 Betydning og vektlegging av personlige egenskaper**

For å tydeliggjøre hvem som har sagt hva og fortsatt ivareta anonymiteten til informantene, vil de heretter bli referert til som Informant 1, Informant 2 og Informant 3.

Blant informantene var det ulik mening og oppfatning i hva personlige egenskaper egentlig vil si, og hvilke de anser som viktigst i arbeidslivet. Informant 2 mener at det å være pliktoppfyllende er en viktig egenskap. Informant 3 trekker frem etterrettelighet. Informant 1 la vekt på samarbeidsevner, men nevner også motivasjon for den bestemte stillingen, pålitelighet og fleksibilitet. ”Er du skikkelig motivert for en jobb så er det mye man kan lære seg” forteller Informant 1 og ville rangert egenskapene i rekkefølgen motivasjon, fleksibilitet og pålitelighet etter hva som er viktigst.

Informant 2 påpeker at punktlighet, og å være pliktoppfyllende er ønskede egenskaper ved en arbeidstaker. Hun fastslo også at å ta initiativ til å gjøre mer enn det som kreves og forventes vil være å foretrekke av en arbeidsgiver. Informant 2 forteller at en av de største utfordringene er knyttet til når folk sliter med å komme seg på jobb og komme i tide. Ifølge Informant 2 viser det seg også svært ofte, at selv om man har riktig utdanning, er pliktoppfyllende, punktlig og har gode referanser i forhold til arbeidsoppgavene, kan kjemien være det som feller en kandidat. ”Trives du med sjefen og kollegaene, vil du også være mer produktiv”. Egenskapene må passe til miljøet på arbeidsplassen og til arbeidsgiveren, mener Informant 2.

Informant 3 er opptatt av faglig dyktighet og synes det kanskje viktigste er at vedkommende kan utføre arbeidsoppgavene, og helst har erfaring fra lignende stilling. Han forteller at noen

ganger er det heldigvis slik at en person kan få muligheten til lære seg noe helt nytt. Det er likevel nødvendig at egenskaper som etterrettelighet, og det å inneha en god arbeidsmoral er på plass. Han beskriver god arbeidsmoral som det å stadig finne nye arbeidsoppgaver når man egentlig er ferdig, ikke bare slenge bena på bordet og slappe av til arbeidsdagen er slutt. Informanten synes det er vanskelig å sette ord på personlige egenskaper, men at de er viktige for å få et vellykket forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Hvilke personlige egenskaper informantene anser som sentrale i arbeidslivet samsvarer med at det er et diffust og tvetydig begrep. Det er ikke en felles egenskap alle informantene tenkte på som essensiell. De oppga tvert imot få av de samme egenskapene. Informant 1 trekker frem at med riktig motivasjon er det mye som kan læres, som er noe av det samme Informant 3 også tar opp. I noen tilfeller vil noen få sjansen til å lære uten noe særlig relevant erfaring. To av informantene mener god arbeidsmoral innebærer å ta initiativ, yte mer enn forventet og øke arbeidsmengden dersom arbeidsgiver har behov for mer hjelp.

Annonsene viser hva som vektlegges på arbeidsmarkedet. Ut fra mitt innsamlede materiale fra stillingsannonsene, er egenskapen "samarbeid" den mest gjentakende egenskapen. I annonser innenfor kontor, administrasjon, bank og markedsføring er hyppige nevnte egenskaper det å være serviceinnstilt, fleksibel og ha gode kommunikative evner. I helse- og omsorgssektoren er annonsene mer opptatt av de personlige egenskaper som å være ansvarsbevisst, engasjert og selvstendig. IT-annonser legger mer vekt på interesse og lærevillighet, samt å være innovativ og kvalitetsbevisst.

Det mest fremtredende mønsteret fra intervjuene er at informantene mente at vektlegging av personlige egenskaper er svært stillingsspesifikk. Utdannelse og erfaring er i mange tilfeller et stillingskrav, men utover den formelle kompetansen er det vanlig å vektlegge en persons egenskaper. En av informantene forteller at ved rekruttering av stilling til resepsjonist er personens egenskaper av stor betydning.

*Hvis du har jobbet ti år i resepsjon betyr det ikke nødvendigvis at du er flink i rollen eller kommer til å lykkes i neste jobb. Kan jo være like flink om man er helt fersk så det går egentlig bare på person, da. (Informant 1)*

Hvis det er to helt like gode kandidater med like mye erfaring og utdanning, synes informant 3 at de personlige egenskapene ofte er det som gjorde at én fikk jobben foran én annen.

Informanten gav videre uttrykk for at dette er litt trist, da ikke alle er festtalere, sosiale og blide i kantinen. Noen ganger er det de som faktisk får jobben, på tross av at mange flinke folk kan være sjenerte og tilbakeholdne.

I stillingsannonsene er den mest dominerende kategorien ”middels vekt” med 25 av 60 stillingsannonser. Totalt 18 annonser havner i kategorien “lav” mens kategorien “høy” har 17 annonser.

**Tabell 4.0**

Grad av vektlegging:	Kriterier:
Lav vekt	Ingen eller få spesifiserte egenskaper Egenskaper vies lite plass/oppmerksomhet i teksten Gjerne kun få egenskaper i tittel/introduksjon Høye krav til utdanning og erfaring
Middels vekt	Noen egenskaper listet opp/en del av teksten Gjerne spesifisert i eget avsnitt og utgjør ca. 1/3 av teksten Først i teksten tross krav til utdanning og arbeidserfaring Ordlyd ”personlig egnethet vektlegges”, men ofte uten spesifikke egenskaper
Høy vekt	Mange egenskaper listet opp og står i eget avsnitt Mye plass vies til egenskaper i teksten Vektlagt mye i forhold til andre krav Ordlyd ”personlig egnethet vektlegges”

Personlige egenskaper er tydelig spesifiserte innenfor kontor, administrasjon og helse- og omsorgsstillinger. Det vies også mye oppmerksomhet til egenskaper i en stor andel av teksten. Slik er det ikke i annonser som utlyste IT-stillinger. Her er de fleste annonsene vurdert til å være i kategorien ”lav vekt”. IT-annonsene inneholdt gjerne få spesifiserte egenskaper, og ofte ble egenskaper ikke nevnt før nederst i annonseteksten. I de få IT-annonsene som stilte krav til spesifikke egenskaper, er de tydelig listet opp eller ”innbakt” i deler av teksten. I noen av annonsene er ordlyden angående personlige egenskaper ”høyt på ønskelisten” og at selv om personen ikke hadde alle kvalifikasjonene de ønsket, ble de oppfordret til å lese videre dersom de er ”ansvarsbevisst, uredd og full av pågangsmot”.

Alle informanter oppgir også at egenskaper har større betydning innenfor noen yrkesfelt. Dersom arbeidsoppgavene er mer rutinemessig preget, uten noen form for menneskelig interaksjon, er det ikke nødvendig at kandidaten er så utadvendt, men heller gjerne strukturert og dedikert.

Ifølge informant 1 ville egenskaper ha mer å si i serviceyrker, hvor det gjerne ikke er så tungt fagmiljø. Noe som samsvarer med funn fra analysen av annonsene. I stillingsannonser innenfor kontor, administrasjon, markedsføring, bank og regnskap er et fremtredende mønster at servicestillinger bruker betydelig større plass av teksten til å beskrive egenskaper ved ønskede søkere. Disse stillingene har sjeldent krav til utdanning, men noen ganger til erfaring. I annonser som søker resepsjonist er det verken krav til utdanning eller erfaring. Annonsene inneholder generelt lite, og gir kun en oversikt over arbeidsoppgaver, samt noen få ord om egenskaper.

Alle informantene er enige i at det i noen stillinger ikke er like avgjørende at kandidaten er spesielt utadvendt.

*Hvis du jobber på et lønningskontor og sitter å puncher billag eller gjør mer ensomt arbeid så er det ikke fullt så viktig så det er i et arbeid hvor du har enten med folk som sliter og har det vanskelig eller har mye med en sosial setting å gjøre da og med mange mennesker. Der er det jo viktigere. (Informant 3)*

Informant 2, som rekrutterer til stillingen innenfor helse- og omsorgssektoren la særlig vekt på at man måtte kunne skape en god relasjon, ha medfølelse og vise forståelse til kunder og pasienter. Informant 3 vektla også dette, men mente i tillegg at dette er viktige egenskaper i alle jobber med mye menneskelig interaksjon.

Annonsene fra helse-og omsorgssektoren skilte seg ut ved at annonsene inneholdt tydelig ordlyd om at ”personlig egnethet vektlegges” og som regel i stor grad. Stillingene i helsesektoren er de annonsene med flest ”høy vekt”-kategoriserte annonser. Det er på grunnlag av klar ordlyd, samt eget avsnitt med mange egenskaper listet. Egenskaper kunne også forekomme først i teksten eller inngå som en del av kvalifikasjonskravene. I alle 20 annonsene innenfor helse-og omsorg er det krav til utdanning, autorisasjon eller fagbrev, og i noen tilfeller erfaring fra for eksempel en bestemt brukergruppe. Det er kun én annonse som også åpnet for at ufaglærte kunne søke, selv om søkere med fagbrev er å foretrekke.

Oppsummering: Det er i noen grad en felles oppfattelse blant mine informanter hvilke egenskaper som vil være sentrale egenskaper ved en kandidat i arbeidslivet. De nevner blant annet egenskaper som punktlighet, pliktoppfyllende og samarbeid. I utvalget av annonser er

samarbeid den mest nevnte egenskapen. Utvalget av annonser er ikke nok til å trekke noen generelle slutninger om at samarbeid vil være den aller viktigste egenskapen. Utvalget kan likevel vise en tendens til hvilke egenskaper som gjerne er mest etterspurt.

Personlige egenskaper kan ha større betydning i noen stillinger mener informantene, og dette samsvarer med funn fra stillingsannonse. I serviceyrker og innenfor helse-og omsorgssektoren er det større fokus på egenskaper i utlysningsteksten enn ved IT-stillinger. Likevel ser det ut til at utdanning og arbeidserfaring alltid vil komme i første rekke i de fleste tilfeller. Mine funn fra analysing av annonsetekst kan ikke gi en indikasjon på hvordan vektlegging faktisk foregår eller hvilke egenskaper som har størst betydning.

## 4.2 Spesifisering i stillingsannonser

Når det kommer til spesifisering av egenskaper i en stillingsannonse, ved intervju, testing eller lignende gir informantene forskjellige svar. Informant 3, som rekrutterer til stillinger innenfor IT, er mer opptatt av hvilke egenskaper som ble utvist på intervju. I de tilfellene hvor egenskaper er viktige vil han nevne de i utlysningsteksten. Informant 2 er derimot opptatt av å spesifisere så godt som mulig i en annonse. Det ble deretter brukt intervju og testing som metoder for å avdekke om egenskapene stemte overens med egenskapene nevnt i søknad og CV.

*Det er jo ikke alltid at søkeren som kommer til intervju ligner på fremstillingen han har gitt av seg selv på søknadspapiret, og dette kan også bli avslørt i testene. For alle sammen kan jo skrive en god CV eller få hjelp til å skrive en for deg, men så dukker du opp til intervju som avtalt og da er det en litt sånn mismatch der da". (Informant 2).*

Den siste informanten er også opptatt av å spesifisere egenskaper, men ut ifra et mer standard oppsett. Informanten forteller at det gjør man veldig ofte hvor man "skriver en liksom sånn fast smørbrødtype over de personlige egenskapene som er veldig lik i nesten alle annonser. Ikke sant".

Oppsummering: To av tre informanter mener det er vanlig å spesifisere hvilke egenskaper man søker i annonseteksten. Den tredje mener det kommer an på krav til stillingen om det er nødvendig. Som tidligere nevnt er det større grad av spesifisering innenfor stillinger innenfor helse og service, enn ved IT. Mine funn kan gi en antydning om til hvilke stillinger det er mer vanlig å spesifisere ønskede egenskaper ved en jobbkandidat i utlysningsteksten.

### 4.3 Betydning av personlige egenskaper ved feilansettelser

I et av de siste spørsmålene i intervjuguiden var meningen å kartlegge om rekrutterere mente det er noen sammenheng mellom personlige egenskaper og feilansettelser. Det gjennomgående svaret er her at personlige egenskaper, er av betydning. Informant 1 og 3 mente at egenskaper er det som kunne være avgjørende, mens Informant 2 synes det er noe vanskelig å svare.

*Det er litt vanskelig å svare helt (..) I bunn og grunn så er det jo den personligheten som kommer frem, kanskje viser det seg at den kandidaten er mer kravstor enn først antatt eller trenger mer oppfølging eller stjeler energi fra dem rundt. Det kommer kanskje ikke fram på en vanlig CV. Det går jo på de personlige egenskapene. (Informant 2).*

Informant 2 forteller videre at det tidligere er fort gjort å bare gå på kjemien man fikk med kandidaten.

*Før jeg ble autorisert i personlighetstester så gikk det bare på kjemi. ”Åh, hun var veldig ålreit, eller han virket veldig ålreit på telefon eller han hadde et bra håndtrykk og kom tidsnok og så bra ut”. Man kan fort vektlegge litt for mye på det, for at jeg liker den type personen. (Informant 2).*

Det samme tok Informant 1 opp ved spørsmål om personlige egenskaper ved feilansettelser. Hun mente det var fort gjort å gå i en felle her hvis man likte personen svært godt, kjente seg igjen eller fikk en god tone. Da kunne man fort legge for mye vekt på de personlige egenskapene ved jobbkandidaten. Dette er ifølge informanten noe alle hadde opplevd eller kunne oppleve.

*Du får et førsteinntrykk som gjør at du liker personen veldig godt og at du tillegger masse gode egenskaper, som kanskje ikke stemmer.. Det er klart man må være obs på å hele veien være objektiv (...) Det er jo derfor det er veldig fint å bruke tester, for da får man et mer riktig bilde. (Informant 1).*

Informant 3 hadde en lignende tankegang og reflekterte over at feilansettelser skjer der de personlige egenskapene ikke er vektlagt eller sjekket grundig nok, noe som gjorde at det ofte kunne skjære seg.

*I mine 30 år hvor jeg har jobbet som rekrutterer, har jeg alltid ment at det er sjeldent man får folk “i retur” på grunn av at de ikke er flinke nok. Det handler mer om*



*forventningene, kommunikasjonen mellom ansatte og arbeidsgiver og at de personlige egenskapene ikke passet inn. Det er absolutt det vanligste tilfelle. (Informant 3).*

To av informantene presiserer at motivasjon er en faktor som må synliggjøres i en tidlig fase. Den riktige motivasjonen for jobben må være tilstede. Avdekking av motivasjon kan bidra til å unngå at det blir en feilansettelse. Informant 3 påpeker derimot at det vanligvis er når ambisjonen ikke er der, som kan føre til at man må si ”morna” til hverandre i løp av kort tid. I et vikariat kunne det være helt greit, men gjaldt ansettelsen en person de ønsket å satse på, bygge opp med kurs og utdanning. Da kunne det fort bli feil om denne personen ikke hadde noe mål om å være i bedriften videre. Videre forteller Informant 3 “Jeg tror faktisk at det som går mest igjen, som en av de viktigste årsakene til det ble en feilansettelse, er de personlige egenskapene, og at de ikke passet sammen”.

Oppsummering: Informantene er enige i at en jobbkandidats personlige egenskaper kan ha en avgjørende betydning ved feilansettelser. Ofte er det de personlige egenskapene som viser seg å ikke passe inn i organisasjonen. Informant 1 mener det er fort gjort å legge for mye vekt på de personlige egenskapene og særlig dersom man kjenner seg igjen i jobbkandidaten. Informant 2 mener det før gikk mer på kjemi, men at det nå sjekkes og avklares egenskaper gjennom tester. Informant 3 har i løpet av sine 30 år som rekrutterer opplevd flest folk “i retur”, som han kaller det, grunnet de personlige egenskapene.

## **5.0 Diskusjon**

For å oppsummere analysen og besvare problemstillingen, vil mine bli tolket i lys av relevant teori. Diskusjonen vil følge samme tematikk som i kapittel 4.

### **5.1 Betydning og vektlegging av personlige egenskaper**

Personlige egenskaper oppfattes som et vagt begrep, og det gjenspeiler svarene fra mine informanter. Ut i fra svar fra informantene er det ingen egenskaper som er mer sentrale enn andre i arbeidslivet.

Johnsen & Pallesen (2005) forklarer at vår personlighet er med på å forme hvordan vi reagerer, føler, tenker og handler i ulike situasjoner. Det er derfor naturlig at personlige egenskaper vil komme til syne i arbeidslivet (Nordvik & Langvik, 2011). Iversen (2011)

uttaler i sin bok at personlige egenskaper henger tett sammen med arbeidsoppgaver, trivsel og motivasjon. Trivsel er viktig for å sikre produktivitet, uttaler en av mine informanter. Dette støttes opp av forskning ifølge Barrick & Mount (2005), som synliggjør at personlighet bør tas hensyn til da den blant annet påvirker produktivitet, turnover, sykefravær, gruppearbeid og jobbutførelse. På den andre siden kan behovet ofte være så stort at stillingen må fylles umiddelbart. Da kan man kanskje ikke vente på at en med de “riktige” personlige egenskapene skal dukke opp, men ta til takke med noen som innehar de andre kvalifikasjonene. Rogstad & Sterri (2015) mener det vil likevel være i arbeidsgivers favør å ansette en person som passer inn i miljøet og passer til gjøre arbeidsoppgavene.

Mine informanter intervjuer til ulike stillingskategorier, og det kan være en av grunnene til at det er lite samsvar i hvilke egenskaper de anser som sentrale. Informant 1, som rekrutterer til kontor og administrasjon, mener at med riktig motivasjon er det mye som kan læres og at evnen til å samarbeide vil være viktige i alle jobber. Informant 3 trekker derimot frem faglig dyktighet. Mens Informant 2 foretrekker egenskaper som pliktoppfyllende og punktlighet.

Langvik & Nordvik (2011) mener man kan i teorien forutsi en “god match” ved å benytte seg av kunnskap om ulike yrker og egenskaper. Mine informanter er enige angående en jobb med mer rutinepregede oppgaver hvor man skal sitte å ”punche”. Her er det etter deres mening ikke like nødvendig å søke etter en utadvendt og pratsom person. Det understreker poengene fra avsnittet over, at egenskaper henger sammen med hvilke arbeidsoppgaver man passer til og trives med.

Personlige egenskaper er etter informantenes mening svært knyttet til spesifikke stillinger, miljø og kjemi blant ansatte på arbeidsplassen. Informantene mener egenskaper vil kun i noen tilfeller ha betydning for selve jobbutførelsen. Store deler av teori innen arbeidspsykologi fokuserer derimot på en persons egenskaper. Personlige egenskaper kan være nyttig på arbeidsplassen og for jobbutførelsen, mener Martinsen (2005). Nå skal det sies at selv om informantene sa at utdanning og arbeidserfaring er vanlig å vektlegge først, betyr det ikke at personlige egenskaper er uten betydning i en rekrutteringsprosess.

Det er større kamp om jobbene, da utdanningsnivået er hevet. Skorstad (2015) mener det har ført til at den uformelle kompetansen er viktigere enn før. Arbeidssøkere må skille seg ut på flere områder. Personlighet henger sammen med hvem som søker på hvilke jobber

(Mikkelsen 2016). Kan det påstås at en rekrutterer derfor har større fokus på personlige egenskaper enn tidligere?

Alle informantene presiserer i intervjuet at i de aller fleste tilfeller krever stillingen at kandidaten har utdanning og helst noe erfaring. I noen tilfeller vil personlige egenskaper kunne utgjøre en stor del av kvalifikasjonsvurdering. Den formelle utdannelsen må i noen yrker være på plass. Ifølge en av informantene får man likevel i noen tilfeller muligheten til å lære. På den andre siden viser funn fra stillingsannonser innenfor helsesektoren at selv om det stilles krav til autorisasjon og utdanning, legges det også vekt på å være personlig egnet for stillingen. Alle stillinger krever kanskje ikke samme type personlighet. Er det virkelig slik at egenskaper bør kun vektlegges i stor grad når jobben krever interaksjon og samhandling med mennesker?

Informant 2, som rekrutterer innenfor helse, mener at innenfor noen yrkesgrupper er man nødt til å kunne sosialisere seg og kunne skape en god relasjon. Da vil personlige egenskaper som utadvendt, empatisk og tillitsbyggende være av betydning, og kanskje mer enn i yrker som ikke krever samme menneskelige kontakt. Nordvik & Langvik (2011) forklarer at det handler om prioritering av en kombinasjon av ulike kvalifikasjoner som er relevante for stillingen. Det må foretas en konkret vurdering i det enkelte tilfelle etter stillingens krav og formål. Vurdering må også veie momentene utdanning, erfaring og egenskaper.

Det vil være vanskelig å påstå at den formelle kompetansen noen gang kommer til være mindre verdt enn den uformelle. Utdanning og arbeidserfaring kommer alltid til å "trumfe" de personlige egenskapene. En årsak til det kan være at det vil være mer utfordrende å lyve på seg en utdanning eller relevant arbeidserfaring, enn for eksempel at man er en pålitelig, engasjert og initiativrik person. På den ene siden kan det argumenteres for at personlige egenskaper kan gjøres til et mer gyldig kriterium å vektlegge. Det er nå blitt vanligere å teste både ferdigheter og personligheten til kandidater i tillegg til å innhente referanser. Det kan bidra til å avdekke om de egenskapene jobbkandidaten gir uttrykk for å ha, faktisk stemmer. Skorstad (2015) mener likevel ingen test kan si med 100 prosent sikkerhet at en jobb kandidat kan lykkes i jobben, men at det kan øke sjansen for riktig beslutning og i alle fall redusere risiko for feilvalg.

Informant 1 påpeker at om man har erfaring med lignende oppgaver, er man ikke garantert suksess i neste jobb dersom man ikke har de rette egenskapene. Det taler også stillingsannonsene som søker til serviceyrker for. Der stilles det større krav til personlige kvalifikasjoner enn til utdanning og tidligere erfaring. Flertallet av annonser har likevel absolutte stillingskrav som inkludere utdanning og helst arbeidserfaring.

Når to kandidater er likestilte med tanke på utdanning og erfaring, er det ifølge en undersøkelse fra NHO, de personlige egenskapene som avgjør hvem som får jobben (2016). Dette er noe også en av mine informanter trekker frem. Informant 3 mener det er litt synd at arbeidsgivere gjerne foretrekker en sosial person fremfor en introverte, da sjenerte kan gjøre en like god jobb. Langvik og Nordvik(2011) mener det er når søker står likt det er interessant å se på måten de vil utnytte sin kompetanse på. Skorstad (2015) påpeker derimot at en arbeidstaker i dag må også kunne omsette den formelle kompetansen og at det henger tett sammen med den uformelle kompetansen. Hvis det er tilfelle taler det for at personlige egenskaper kan ha en større betydning for jobbutførsel.

Rogstad & Sterri (2016) fant i sin forskning ut at arbeidsgiver i større grad vektlegger subjektiv opplevelse enn tester, som kan være avgjørende når det er få objektive kriterier å forholde seg til. McDaniel, Wheztel, Schimidt & Mauer (1994) mener førsteinntrykket kan være avgjørende for hvem som får jobben. Dette er også noe mine informanter nevner som utfordrende å unngå. De forklarer at det er fort gjort å legge for mye vekt på førsteinntrykket, og at det kan være vanskelig å være objektiv. Engelsrud tar også opp dette i forbindelse med kvalifikasjonsprinsippet. Hun trekker derimot frem at mange arbeidsgivere er redde for å fremstå subjektive, noe som fort kan skje når det skal foretas en skjønnsmessig vurdering av elementene fra kvalifikasjonsprinsippet. I offentlig sektor vil det være nødvendig at personlig skikkethet tas med i vurderingen og at arbeidsgivere underbygger avgjørelsen basert på saklige holdepunkter. Uavhengig av sektor på gjeldene lovverk følges, men også i privat sektor ønsker nok en arbeidsgiver å finne den rette person for jobben. Jo viktigere de personlige egenskapene er for stillingens arbeidsoppgaver, jo mer akseptabelt vil det være å ta hensyn til disse egenskapene.

Ut i fra annonsene er det vanskelig å si at personlige egenskaper ikke vil bli vektlagt. De kravene og kvalifikasjonene som stilles i en annonsen vil kun legge forutsetningene for å være kvalifisert til å sende en søknad eller CV. Ved et intervju eller etter testing vil egenskaper

gjærne bli ytterligere vektlagt. Det vil for eksempel være nødvendig å kunne vise til utdanning og autorisasjon for å søke på en stilling som sykepleier, selv om det er de personlige egenskapene som avgjør om man i det hele tatt blir vurdert, og som kan være avgjørende ettersom det fremkommer av ordlyden ”personlig egnethet vektlegges”. Videre kan det også tyde på servicestillinger legger mer vekt på personlige egenskaper da ikke alltid klare krav til utdanning og relevant erfaring.

## **5.2 Spesifisering i stillingsannonser**

To av tre informanter oppga at det er vanlig å spesifisere egenskaper i en utlysningstekst. Den ene hadde en fast “smrbrdliste” over vesentlige egenskaper, og mente testing er en fin måte å dobbeltsjekke. Den andre ønsket derimot å spesifisere egenskaper så godt som mulig i en annonse. Ofte kom det inn en person på intervju som ikke samstemte med inntrykk fra vedkommende søknad og CV. Det ble fort avslørt i intervju eller tester. Den tredje informanten sa derimot at egenskaper kun ble nevnt i annonsen i noen få tilfeller hvor de er av betydning.

I forhold til teori om rekrutteringsprosessen, og hva som er det beste å gjøre, er det Informant 2 som gjør det “riktige” her. I en rekrutteringsprosess skal en behovsanalyse danne grunnmuren for arbeidet og avdekke stillingskrav (Iversen, 2015). For å finne den mest kvalifisert kandidaten bør det komme klart frem i stillingsannonsene hvilke kvalifikasjoner som er ønsket og er viktige for jobben (Iversen, 2015). Ifølge Iversen (2015) vil Informant 3 dermed ikke kunne tiltrekke seg de rette kandidatene. Annonsene fra kontor, administrasjon og helse inneholder mange spesifikke egenskaper, og hvor mye av teksten ofte beskriver egenskaper ved en ønsket kandidat. I motsetning til IT, som er den samme stillingskategorien Informant 3 rekrutterer til. Det kan tyde på en sammenheng mellom hvilke jobber som en gjrner mener personlige egenskaper vil være av betydning.

Først må en kandidat sende inn en CV og/eller søknad. Her vil jobbkandidaten trolig prøve å inkludere flest mulig av de ønskede kvalifikasjonene som stilles i annonsen for stillingen. På denne måten vil kandidaten kunne bli vurdert og enkelte ganger bli innkalt til intervju. Informant 2 forklarer at mange kan og få hjelp til å skrive en god søknad eller CV. Det er først når vedkommende møter opp at man skjønner at kandidatens personlige egenskaper ikke stemmer overens med egenskapene som er nevnt i CV og søknad. Det kan derimot være vanskelig for en jobbkandidat å være seg selv i en intervjusituasjon. I slike situasjoner kan det

hende at kandidaten fremstår nervøs og finner det utfordrende å gi et godt inntrykk av seg selv. På den andre siden kan et hjelpemiddel i slike tilfeller som to av tre informanter nevner være testing. Det kan være en god løsning for å sjekke at egenskapene faktiske stemmer. Iversen mener her det er viktig å velge den testmetoden som er mest effektiv for finne den jobbkandidaten som er best egnet for jobben (2016, 66).

Det kan være utfordrende for en kandidat å vite hva en arbeidsgiver vil vektlegge utover den formelle kompetansen, dersom de personlige egenskaper som *egentlig* vil bli vektlagt ikke er klargjort i utlysningsteksten. I enkelte av annonsene jeg gikk gjennom er det en klar ordlyd om at “personlig egnethet vil bli vektlagt” uten å ytterligere tydeliggjøre hvilke egenskaper det gjaldt. Dette kan, ifølge Iversen (2011), bidra til å tiltrekke feil søkermasse. Han legger vekt på at personlige egenskaper bør avdekkes systematisk og komme frem i en stillingsannonse. Dette til tross for at det ikke kan være lett å vite hvilke egenskaper som kreves for å lykkes i jobben.

### **5.3 Betydning av personlige egenskaper ved feilansettelser**

Fra undersøkelsen gjennomført av Randstad, mente størst prosentandel av norske ledere at en feilansettelse skyldes at ikke ferdighetene og egenskapene fra intervju stemte. Det er ved spørsmål om personlige egenskaper har betydning for en feilansettelse mine informanter er mest enige. Informant 1 mente at det er det som ofte viser seg å være feil. Informant 2 forklarte at det er ofte etter personen er ansatt at personligheten kommer frem, som man derfor bør prøve å avdekke tidligere. Informant 3 mente det er klart avgjørende. I løpet av sine 30 år som rekrutterer mente Informant 3 at det er når de personlige egenskapene ikke stemmer overens at ansettelsen ble sett på som en feilansettelse.

En feilansettelse kan koste dyrt, faktisk så mye som halvannen årslønn (Skorstad). Det vil altså være i arbeidsgivers interesse å sikre at rett person blir ansatt. Det gjelder både i det offentlige og i det private. På den andre siden vil det også være i arbeidstakers interesse at det er en god ”match”. Det kan være vondt å måtte avslutte et arbeidsforhold fordi man ikke passet inn, eller arbeidsmiljøet krevde en annen type personlighet. Et eksempel kan være at personen ikke er like selvstendig som først antatt og krevde tettere oppfølging. Det kan for en arbeidstaker være et personlig nederlag. En feilansettelse grunnet i personlige egenskaper kan nok også gå ut over miljøet og kollegaene på arbeidsplassen. Dersom jobben krever en utadvendt og selvstendig person, vil en person med motsatte egenskaper være en ekstra

belastning. Det kan føre til at de andre på arbeidsplassen må gjøre ekstraarbeid og gjerne fører til dårlig trivsel, derav produktivitet som nevnt i øvrige avsnitt.

## 6.0 Oppsummering

Basert på utvalget i denne studien, kan det ikke trekkes noen generelle slutninger på bakgrunn antall informanter og annonsetekster. Min studie kan vise en antydning til at vektleggingen av en jobbkandidats personlige egenskaper i en rekrutteringsprosess, ofte er knyttet til den stillingen som skal besittes. Videre viser studien at personlige egenskaper ofte være det som avgjør hvem som får jobben når to kandidater ellers er likestilte.

Oppgavens problemstilling er å se på hvordan en jobbkandidats personlige egenskaper blir vektlagt sammenlignet med utdanning og arbeidserfaring i en rekrutteringsprosess. I analysen av svar fra mine informanter og annonsetekster, kan det tyde på at personlige egenskaper er en vurderingsfaktor, men ikke på lik linje som utdanning og arbeidserfaring. Mine funn peker på at personlige egenskaper er viktigere når det ikke er absolutte krav til utdanning og erfaring, som for eksempel innenfor serviceyrker. I tillegg kan egenskaper være avgjørende når kandidater står likt med hensyn på utdanning og arbeidserfaring. Ut i fra svar fra mine informanter kan det se ut som det er vanskelig å gi et klart svar på *hvilke* personlige egenskaper som er de mest sentrale, men at noen egenskaper helst bør være på tilstede, og at i noen yrker vil bestemte egenskaper gjerne være viktigere. Dette er gjerne i et helseyrke som krever nærkontakt med mennesker og hvor det er behov for å være utadvendt og en god relasjonsbygger. Utvalget av annonsene indikerte også at personlig egnethet vektlegges mer innenfor helseyrker da det som regel er en klar ordlyd og mange egenskaper spesifisert.

Videre kan mine funn vise til at en feilansettelse ofte skyldes at de personlige egenskapene passer inn eller at de ikke stemmer. Det mener både flertall av norske ledere og mine informanter. Det kan påstås at det derfor vil være i arbeidstakers og arbeidsgiver interesse å ta hensyn til jobbkandidatens egenskaper.

For videre forskning kunne det vært interessant å se på om ulike egenskaper kan ha en sammenheng for bestemte stillinger. Videre kunne det vært interessant å sett nærmere på

hvordan det er forskjellig i privat og offentlig sektor. Det vil da være viktig å ta i betraktning at denne studien er basert på synspunkter og annonser fra tre ulike bransjer, men i utgangspunktet ønsket å vise generelt for arbeidslivet.

## **6.1 Kritikk til egen forskning**

Det har vært begrenset med tid til å skrive denne oppgaven, noe som har gjort det til en effektiv prosess, og som kan ha begrenset datamaterialet. Dersom det hadde vært mer tid og studien hadde vært større i omfang, hadde det vært mulig å intervju flere informanter, se på flere bransjer, og samtidig studere flere annonser. Jeg kunne da muligens ha sett noen tydeligere tendenser. Mine funn kan likevel bidra til å tydeliggjøre viktigheten av personlige egenskaper som en vurderingsfaktor.

Mitt valg av kategorisering av datamaterialet, og hva jeg så som hensiktsmessige kriterier når det gjaldt intervju og stillingsannonser, kan ha påvirket resultatet. Det kan være at andre hadde tolket funnene annerledes. Resultatet kan også ha blitt påvirket av valg av bransje og yrkesfelt som jeg valgt å fokusere på. Det kunne styrket studien min hvis jeg fant flere kilder til hvilke egenskaper som passer til hvilke stillinger, samtidig som at det var viktigere å skaffe et relevant utvalg for innsamling av data enn å ha mange informanter.

I ettertid har jeg følt at bruk av båndopptak gjorde at noen av informantene ikke følte de kunne snakke lite fritt, men jeg mener likevel det var nødvendig for sikre kvaliteten på informasjonen som ble gitt.

En annen intervjuform kunne gitt et annet resultat. I et strukturert intervju kunne det vært lettere å sammenligne svarene mot hverandre. Samtidig kunne det ha utelatt en del informasjon som jeg fikk ved å bruke semistrukturert intervju.



## 6.2 Litteraturliste

Berg, Jens Petter og Dag Flater Hwang. (2016): *"Kvalifikasjonsprinsippet ved ansettelser i det offentlige - innhold og utfordringer"*. Sidene 68-77 i Bernard Johann Mulder m.fl. (red.): Sui Generis. Universitetsforlaget.

Bjaalid, Gunhild og Aslaug Mikkelsen. (2016): *"Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging"*. I: Mikkelsen, Aslaug: Strategisk HRM 2. 2.utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Engelsrud, Gerd. (2013): *Styring og vern: arbeidsrett i offentlig sektor*. 5.utg. Cappelen Damm Akademisk.

Iversen, Ole I. (2015): *Rekrutterings- og intervjueteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Fagbokforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Høyskoleforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Kristoffersen. (2006): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Abstrakt forlag.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Abstrakt forlag.

Johnsen, Bjørn Helge. m.fl. (2005): *"Personlighetens rolle i arbeidslivet"*. I: Einarsen, Ståle; Anders Skogstad (red.): Den dyktige medarbeideren. Behov og forventinger. Fagbokforlaget.

Langvik, Eva & Hilmar Nordvik. (2011): Kap 9: *"Metoder for personellutvelgelse"* I: Saksvik, Per Øystein (red.): Arbeids- og organisasjonspsykologi. Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv. Cappelen Damm Akademiske.

Mikkelsen, Aslaug red.: (2016): *"Hva bør ledere og HR-medarbeidere vite om motivasjon?"*. I: Strategisk HRM 2. 2.utgave. Cappelen Damm Akademisk.

Martinsen, Øyvind L. (2005): Kap. 14: *"Rekruttering"*. I: Einarsen, Ståle; Anders Skogstad (red.): Den dyktige medarbeideren. Behov og forventinger. Fagbokforlaget.

Nordvik, Hilmar & Eva Langvik. (2011): Kap. 3 *"Personlighet og yrke"*. I: Saksvik, Per Øystein (red.): Arbeids- og organisasjonspsykologi.

Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv. Cappelen Damm Akademiske.

Skorstad, Espen. (2015): *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2.utg. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Schjelderup, Harald. (1959): *Innføring i psykologi*. 2. utgave. Oslo Gyldendal

### **Elektroniske artikler/dokumenter (internett):**

Arbeidstilsynet (2017): *Fakta om ansettelse*

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78162> Lesedato: 02/03-17

Barrick, R. Murray & Michael K. Mount (2005): *"Yes, Personality Matters": Moving on to More Important Matters*. University of Iowa.

Barrick, R. Murray & Michael K. Mount (2003): *Rediscovering Personality at Work*. University of Iowa.

Finn.no. Søkemotor for stillingsannonser.

<https://www.finn.no/job/browse.html> Lesedato: 10/3-17 – 01/5-17

McDaniel, M.A, Whetzel, D.L, Schmidt, F.L., Maurer, S.D, & Schmitt, N (1994): *The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis*. *Journal of applied psychology* Lesedato: 10/05-17

NHO (2016): Arbeidsnotat: Kompetansebarometer

<https://www.nho.no/Politikk-og-analyse/kompetansebarometer/> Lesedato: 12/4-17

Rogstad, Jon og Erika Braanen Sterri (2015): *"Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere"*.

<http://www.faf.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/passe-inn-og-passe-til> Lesedato: 20/04-17

Rogstad, Jon og Erika Braanen Sterri (2016): *Rettmessig forskjellsbehandling. Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser*.

<http://www.faf.no/index.php/nb/zoo-publikasjoner/faf-rapporter/item/rettmessig-forskjellsbehandling>

Lesedato: 20/04-17

Randstad, (2011): PAMA: Proffice Arbeids Markeds analyse

[https://www.randstad.no/globalassets/arkiv.../pama\\_13\\_feilansettelser\\_2011.pdf](https://www.randstad.no/globalassets/arkiv.../pama_13_feilansettelser_2011.pdf)

**Tariffavtaler, uttalelser og lovforarbeider:**

Hovedtariffavtalen (Hta) KS

Ot.prp. nr. 67 (2004-2005) pkt. 7.1

Sivilombudsmannen (2016): Sak 2015/2316 : ”*Tilsetting av fagleder ved omsorgssenter*”

## 6.3 Vedlegg 1

### 6.3.1 Intervjuguide

#### Intervjuguide til bachelor

##### Semi-strukturert intervju

##### Bakgrunn:

1. Hvor lenge har du drevet med rekruttering?
2. Hvilket yrkesfelt/bransje og hvilke stillingskategorier er det du rekrutterer kandidater til?

##### Personlige egenskaper

1. Hvilke egenskaper anser du vanligvis som de mest sentrale i arbeidslivet?
2. Hvordan vil du rangere disse egenskapene opp mot hverandre?

##### Vektlegging av personlige egenskaper

1. Når en stilling skal besittes hvordan vektlegger du personlige egenskaper i forhold til utdanning og arbeidserfaring?
2. *Ulike respondenter – legg inn: sykepleier, elektriker/tømrer/snekker/anleggsarbeider, regnskapsfører/økonom?*
3. Er det noen yrkesfelter du tenker personlige egenskaper har større betydning enn i andre?
4. Er det vanlig å spesifisere egenskaper i stillingsannonser eller ved intervju, testing eller lignende?

##### Feilansettelser

1. Hva tenker du at vektlegging av personlige egenskaper har å si for feilansettelser?
1. Er personlige egenskaper avgjørende ved feilansettelser eller mener du andre forhold har større betydning?

## 6.4 Vedlegg 2

### 6.4.1 Utvalg fra dataanalyse av annonser

Fagområde	Vektlegging av personlige egenskaper i annonsen (omfang, andel tekst og ordlyd)	Konkrete egenskaper:	Krav til utdanning og/ eller arbeidserfaring:	Stilling/yrke:
Kontor og administrasjon	Middels vekt: utgjør stor del av annonsene	Selvgående, lagspiller, strukturert, interesser for faget, personlig- og fagligutvikling	Utdanning + 4 års erfaring	Autorisert regnskapsfører
	Høy vekt: del av teksten og spesifiserte egenskaper	Postiv, engasjert, samarbeid, resultatorientert, utadvendt, sprudlende, serviceinnstilt, lærevillig, pliktoppfyllende	Ikke krav til utdanning eller erfaring	Kundeservice medarbeider
	Lite vekt: Kun to ord	Fleksibel og nøyaktig	Erfaring et krav	Lønnsmedarbeider
Helse – og omsorg	Høy vekt: Ordlyd "personlig egnethet vektlegges" og eget avsnitt med tekst viet til per.egenskaper	Faglig engasjement, selvstendig, strukturert, etiske reflektert, kommunikative evner, samarbeid, åpen, lojal, pålitelig, løsningsfokusert	Utdanning (autorisasjon)	Vernepleier
	Lav vekt: Få ord til slutt	Lærevillig, ansvarsbevisst, godt humør, samarbeid	Utdanning	Sykepleier
	Middels vekt: Utgjør ca. 1/3 av annonsen. Ordlyd "personlig egnethet vektlegges" og listet opp	Selvstendig, løsningsorientert, åpen for nye oppgaver, fleksibel	Utdanning og ønsker erfaring	Sykepleier
IT-bransjen	Lav vekt: Kun to egenskaper klart spesifisert	Gripe muligheter, kaster deg ut i det, stor faglig interesse	Utdanning og erfaring	IT-konsulent
	Høy vekt: I tekst, ordlyd" godt samarbeid viktig for jobben", andel tekst	Samarbeid, positiv, respekt, tillit, løsningsorientert, ansvarsbevisst, nøyaktig, strukturert	Utdanning	Systemutvikler
	Middels vekt: "Lærevillig" vektlegges, eller ikke mye i tekst.	Ansvarsbevisst, selvstendig, uredt, relasjonsbygger, fleksibel	Utdanning	Webutvikler front-end