



Institutt for samfunnsvitenskap

Behovsanalyse

«Hvilken betydning har behovsanalysen i rekrutteringsprosessen for ledere i Tromsø kommune»?

Stine Fjeldsøe

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor – erfaringsbasert. MPA. STV-3909.

November 2021.

Innholdsfortegnelse

1	Indledning	5
1.1	Baggrund for valg af tema og formål med afhandlingen.....	8
1.2	Problemstilling og afgrænsning	11
1.3	Afhandlingens opbygning.....	12
2	Empirisk kontekst	12
3	Teori om rekruttering og behovsanalyse.....	17
3.1	Rekruttering	17
3.1.1	Rekrutteringens faser.....	24
3.1.2	Rekrutteringsudfordringer	25
3.2	Behovsanalysen.....	27
3.2.1	Behovsanalysens komponenter og metoder.....	31
3.2.2	Opsummering af teoretisk rammeværk	34
4	Metode	35
4.1	Samfundsvidenskabelige forskningsmetoder.....	35
4.2	Begrundelse for valg af kvalitativ metode.....	36
4.3	Begrundelse for valg af dataindsamlingsmetode	37
4.3.1	Interview som dataindsamlingsmetode	37
4.3.2	Baggrund for valg af informanter	39
4.3.3	Interviewguide	39
4.3.4	Gennemføring af interview	40
4.3.5	Transkribering.....	40
4.4	Forskningens kvalitet.....	41
4.4.1	Reliabilitet og validitet	41
4.4.2	Forsker i egen organisation.....	41

5	Presentation af informanterne	42
6	Analyse.....	43
6.1	Hovedfund: Få gør behovsanalyse?	44
6.1.1	Kundskab, kompetance og tid.....	44
6.1.2	Få faste lovpligtige stillingskategorier	47
7	Konklusjon	50
8	Afslutning.....	51
8.1	MPA- Hvor er faget rekruttering?.....	51
	Referanceliste	52
	Vedlæg 1 Informationsskriv	56
	Vedlæg 2 Interviewguide.....	60

Figurliste

Figur 1	Organisationskort: Tromsø kommune.....	13
Figur 2	Interessentmodellen	19
Figur 3	Faktorer som påvirker organisationens rekruttering og udvalg	20
Figur 4	Rekrutteringsprocessens syv faser	24
Figur 5	Behovsanalysens brugsområder	30
Figur 6	Oversigt over behovsanalysens komponenter	32
Figur 7	En oversigt over de vanligste metoder i behovsanalysen	33
Figur 8	Grader af strukturering af et interview	39

Forord

Det er fredag og snart weekend. Jeg er på tjenesterejse, og befinder mig på hotelværelset når mobilen ringer. Jeg ser hvem det er, og spændt og lidt nervøs svarer jeg.

”Hej, er du på rejse” siger han. Jeg bekræfter, og forstår at nogen har givet ham denne information. Efter et par trivielle sætninger går han ret på sag: ”Vi er nu færdig med alle interviewerne, og vi har bestemt at du ikke er med videre, og ikke bliver indstilt”. Overrasket spørg jeg om han kan begrunde dette. ”De andre gjorde det bedre på 1. og 2. gangsinterview, og svarede bedre på spørgsmålene. Sådan er det bare” svarer han kort og konsist. ”Ja sådan er det bare, men tak for at du søgte. Og god weekend” afsluttede han med, og samtalen var over i løbet af 180 sekunder.

Tilbage sad jeg lettere chokkeret og som et stort spørgsmålstegn. ”Hvad skete”? Fra netop at have været en af tre aktuelle kandidater til en lederstilling som jeg var godt kvalificeret til, til slet ikke at blive indstilt. Det føltes som et slag i maven. Jeg var eneste interne søger med mange års erfaring ved den aktuelle arbejdsplads. Jeg kan med hånden på hjertet sige, at jeg ikke havde problemer med at godtage at en anden fik stillingen. Men jeg reagerede på processen. En proces som efter min opfattelse bar præg af udenomvanlige metoder og i strid med organisationens egne retningslinjer og strategier for rekruttering.

Mit valg var enkelt da tema for masterafhandling i Organisation og ledelse for offentlig sektor ved UIT, Norges arktiske universitet, skulle bestemmes. Rekruttering skulle det blive.

En lang rejse og masse hårdt arbejde er tilbagelagt. Uden støtte fra mine elskede familie havde det ikke været muligt. Tak Paul Eirik, Jonas og Leo for at I havde troen når jeg tvivlede. Tak for alle jeres motiverende ord. I er guld!

Stor tak til mine respondenter som tog sig tid. Uden jer havde denne afhandling ikke kommet til. Tusend tusend tak.

Tak til min vejleder Kjell Arne Røvik for gode indspil som har løftet afhandlingen yderligere.

Tromsø 31.oktober 2021

Stine Fjeldsøe

1 Indledning

Da jeg startede på erfaringsbaseret master i organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA) ved UiT Norges arktiske universitet efteråret 2017, havde jeg bestemt mig for tema i masterafhandlingen. Jeg kunne tænke mig at studere et fenomen som jeg over tid i min stilling som mellemlider i Tromsø kommune, har været involveret i. Et fenomen som jeg synes er interessant men også vanskelig og krævende. Et fenomen som kan være fyldt af usikkerhed, forventninger og overraskelser. Og ikke mindst tilfældigheder. Jeg snakker om rekruttering, det en virksomhed gør for at tiltrække kvalificerede søgere til en stilling (Grimsø, 2004, s. 55).

Rekruttering handler om at tage afgørelser som i mange tilfælde påvirker resten af livsløpet, til de som bliver ansat og således også deres familier og fremtidige kollegaer. Vigtigheden af at gennemføre en professionel rekrutteringsproces kan derfor ikke overdrives (Iversen, s. 11, 2016). Få har vel kunnet undgå at få med sig sagen rundt ny rektor ved UiT Norges arktiske universitet. 16. december 2020 kundgjorde Universitetsstyret ved UiT Norges arktiske universitet, at Dag Rune Olsen bliver ny rektor ved UiT Norges arktiske universitet.

Ansættelsen skabte overskrifte specielt i nordnorske medier, da det viste sig at Olsen var under ekstern granskning hos sin nuværende arbejdsgiver i Bergen. Der blev stillet spørgsmål ved ansættelsesprocessen samt kvaliteten på ansættelsesudvalgets arbejde.

Eksemplet over er hentet fra offentlig sektor. Fik ansættelsen stor opmærksomhed fordi her var snak om en offentlig prestigetung lederstilling? Og med dette kan der følge et sæt af forventninger fra borgerne og vælgerne som kræver vægt af åbenhed, indsyn, ligebehandling, upartiskhed og forudsigbarhed? Eller var man bare uenig i valg af nyansat? Én forklaring kan være at alle offentlige organisationer har et fællestrek, og det er, at de handler på vegne af politisk valgte myndigheder, og styres gennem lov- og regelværk (Christensen et al., 2015:18). I offentlig sektor står Kvalifikationsprincippet (Ot.prp.nr. 67 (2004-2005) stærkt. Princippet er baseret på den almindelige saglighedsnormen som gælder ved ansættelser i Norge, og kaldes gerne for ”det ulovfestede kvalifikationsprincip”. Kvalifikationsprincippet indebærer at den bedst kvalificerede søger til en stilling skal ansættes.

Kvalifikationsvurderingen må tage udgangspunkt i de kvalifikationskrav som er fastsat i udllysningsteksten. Forøvrig vil centrale momenter være uddannelse, praksis og personlig skikkethed.

Princippet er udviklet over tid for at sikre at ansættelser i offentlige stillinger skal ske på en saglig måde der udenforliggende forhold (som personlige kontakter, rygter, ”trynefaktor” og sådan) ikke er med til at afgøre hvem som får tilbud om ansættelse (Kommunenes personalhåndbok 2019, s. 26).

Sådan som jeg ser det, kan dette princip sagtens kobles til rekruttering. Så må det være op at andre at bedømme hvorvidt kvalifikationsprincippet blev fulgt i sagen til Olsen.

Teori om rekruttering argumenterer for at en god rekrutteringsproces består af ulige faser (Lai, 1997, Nordhaug, 2008, Iversen, 2016, Haaland, 2019, Rekruttering, 2020). Men et fællestræk er, at de fleste argumenterer for en indledende fase, som kan være afgørende for en god rekrutteringsproces, nemlig behovsanalysen. Og det er den fase denne afhandling skal handle om. Gennemførelse af behovsanalyse i rekrutteringsprocessen kan reducere sandsynligheden for fejlansættelser. Øystein Dahl (2020), senior bedriftsrådgiver i Experis siger, at den vanligste årsag til fejlansættelser er, at man ikke ved hvad man leder efter, og at det er et resultat af en manglende eller dårlig analyse i den indledende fase.

Fasen som Dahl her refererer til omtales i teori om rekruttering som behovsanalyse (Lai, 1997, Nordhaug, 2008, Iversen, 2016, Skorstad, 2018, Haaland, 2019). Det er vigtigt at gøre en god behovsanalyse når en virksomhed har behov for ny arbejdskraft. Det er en forudsætning for den videre proces, at man ved hvad man er på udkik efter. Man må have en grundlæggende forståelse af hvad stillingen faktisk drejer sig om, og hvad organisationen faktisk har behov for, ikke hvad de tror de har behov for (Dale, 2014). Dale (2014) går så langt som at sige, at en af de største faldgruber som sker i det norske arbejdsmarked, er at man i lille grad, forstår hvad stillingen faktisk går ud på i mangel af behovsanalyse.

Hvis det er uklart hvad virksomheden faktisk har behov for, er sandsynligheden for at gøre en god ansættelse lille (Iversen, 2016 s. 12). I følge Skorstad (2018, s. 12) vil dårligt arbejde i denne indledende fase medføre følgeføl.

Man bør være opmærksom på at indholdet og strukturen i behovsanalysen vil variere, afhængigt af om det er en nyoprettet stilling som skal besættes, ellers om man skal erstatte en eksisterende medarbejder (Lai, 2015, s. 87).

For at finde mere ud af dette har jeg valgt at forske på egen organisation, med følgende problemstilling:

”Hvilken betydning har behovsanalysen i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune”

7, 28% af Tromsø's indbyggere er ansat i Tromsø kommune, en vigtig arbejdsplads for 5619 ansatte (Tromsø kommune, åremelding 2019. Årsmeldning for 2020 foreligger ikke i skrivende stund

) som skal levere solide og gode tjenester til 77106 indbyggere (SSB, indbyggertal 2. kvartal 2021).

Min hypotese er:

at gennemførelse af behovsanalyse i rekrutteringsprocessen kan reducere sandsynligheden for fejlansættelser i Tromsø kommune

For at teste denne hypotese har jeg interviewet seks ledere i Tromsø kommune, og undersøgt nærmere hvilke erfaringer de har rundt om rekruttering og behovsanalysen specielt. Gør de behovsanalyser og hvilken betydning har den for rekrutteringsprocessen?

Man kan betragte Tromsø kommunes ”Overordnet rekrutteringsplan 2017- 2021” og ”Veileder for tilsetninger” (begge vedtaget i Administrasjonsutvalget henholdsvis 31.08.2017 og 27.04.2017) som ”opskrifte” på rekruttering. Formålet med veilederen er at fastsætte prosedyrer og principper, som skal være retningsgivende for alle tilsætninger i Tromsø kommune. Den skal også sikre en ryddig og konstruktiv tilsætningsproces der søgerens integritet og retssikkerhed ivaretages, samtidig som den skal bidrage til at Tromsø kommune tilsætter den som er bedst kvalificeret for stillingen (Veileder for tilsetninger, 2019).

”Overordnet rekrutteringsplan 2017-2021” vil pege på strategier og tiltag for at møde kommunens overordnede rekrutteringsudfordringer. Planen slår fast at ”kommunens evne til å tiltrekke og forvalte egen arbeidskraft er en hovedutfordring for kommunen”. Planen

beskriver blandt andet tre kendetegn ved strategisk rekruttering, og seks indsatsområder som alle vil påvirke kommunens omdømme som arbejdsgiver og evnen til at tiltrække nok og rigtig kompetance (Overordnet rekrutteringsplan 2017-2021, 2017). Man kan kalde det for institutionaliserede opskrifter på rekruttering som fenomen. Iflg. Røvik (1998) må moderne organisationer forholde sig til stadig nye bølger af populære opskrifter for "rigtige" måder at organisere og lede på. Røvik opererer med tre hovedtyper af forklaringer, og fælles for disse tre er forestillingen om, at adoptering er problembetinget. Nogen indflydelsesrige aktører i organisationen oplever i alfald at man har et problem, og man motiveres så til at adoptere.

Der overlades lille tvivl om at rekrutteringsudfordringer er udgangspunktet for kommunens overordnede rekrutteringsplan og dens eksistens.

1.1 Baggrund for valg af tema og formål med afhandlingen

For en tid tilbage kom jeg over en artikel i Dagens Næringsliv fra 22.12.09 som tiltræk sig min opmærksomhed. Der kunne man læse følgende: "*En Proffice-undersøgelse fra november 2006 viste at fejlansættelser koster norske bedrifter 2,4 milliarder kroner*" (Kaspersen, 2009). Undersøgelsen (PAMA - Proffice Arbejds Markeds Analyse, 2006) var landsrepræsentativ og udført af markeds- og samfundsanalyseinstituttet InFact på opdrag for Proffice. Formålet var at kortlægge norske bedrifters syn på fejlansættelser. 1026 bedriftsrepræsentanter med personalansvar deltog, og resultaterne blev inddelt efter bedriftens størrelse, branchesektor samt geografisk. Undersøgelsen viste at ni af ti norske bedrifter indrømmede at have ansat mindst en medarbejder, som kan defineres som en fejlansættelse. Halvdelen mente at det sociale miljø bliver skadelidende pga. fejlansættelser. Og fire af ti yrkesaktive nordmænd mente de havde kollegaer, som aldrig burde være ansat i jobbet. Videre konkluderede undersøgelsen også med at i tillæg til at fejlansættelser koster i kroner og øre, går det også ud over bedriftskulturen og skaber støj. "*Mange ledere tager altfor let på rekruttering*" sagde Brit Teien i Alliansepartner i samme artikel. Jeg blev ret og slet overrasket og forbløffet over prisen norske bedrifter betaler for at fejlansætte.

I 2011 gennemførte Proffice en ny landsrepræsentativ undersøgelse (PAMA, 2011) blandt 2200 bedriftsledere og arbejdstagere. Undersøgelsen blev udført af Respons Analyse, og viste blandt andet at norske bedrifter fortsatte med at tape milliarder af kroner på

fejlansættelser. En gennemgående faktor er *tid* – eller mangel på sådan: Tid til bedre og bredere kandidatresearch, tid til at vente på den rette og ikke i en stresset situation tage den ”første og bedste” – og ikke mindst: Tid til at følge op den nyansatte når den tid kommer. Videre mente 63% yrkesaktive arbejdstagere uden personalansvar at ledere brugte for lidt tid til at rekruttere, og at de var for utålmodige. 54% af lederne mente at en fejlansættelse skyldes dårligt lederskab, og hele 94% af de spurgte ledere, sagde at de følger mavefølelsen når de ansætter. Privat sektor var iflg. undersøgelsen mere mavekontrolleret end offentlig sektor.

December 2018 gennemførte Opinion en norsk undersøgelse for rekrutteringsselskabet Experis (2018). Undersøgelsen viste at en af syv ledere har oplevet tre eller flere fejlansættelser. Formålet med undersøgelsen var at kortlægge lederes syn på ansættelser. 801 norske ledere i ulige brancher blev interviewet. Nær halvdelen mente at en grundigere rekrutteringsproces, er tiltag man kan gøre for at undgå fejlansættelser, og 35% mente at man burde haft bedre oversigt over virksomhedens *behov* før processen starter. Undersøgelsen viste også at ledere med dårlige rutiner gør tre gange så mange fejlansættelser. Undersøgelsens definition på fejlansættelse er defineret som ansættelser der den nyansatte ikke fungerer i sin stilling og/eller i arbejdsmiljøet i virksomheden. Dette kan komme til udtryk gennem at den nyansatte ikke lever op til den formelle kompetance, færdigheder eller personlighed vedkommende gav udtryk for i løbet af rekrutteringsprocessen. Martinesen (Kuvaas, 2008, s. 69) definerer fejansættelse med ansættelse af medarbejder som ikke har gode forudsætninger for den aktuelle stilling. Mens Iversen (2018) forklarer valg af fejl medarbejder med, at medarbejder ikke klarer at leve op til de forventninger de skabte da de blev ansat. I denne afhandling har jeg valgt at definere fejlansættelse, som ansættelser der den nyansatte ikke fungerer i sin stilling og/eller i arbejdsmiljøet i virksomheden.

Til trods for bevidstgøring rundt temaet fejlansættelser i det norske arbejdsmarked, og 12 år efter den første PAMA rapport, så det ikke ud til at gå bedre i det norske arbejdsmarked hvad ansættelser angår.

Dale (2014) siger at vi ikke skal bagatellisere at altfor mange rekrutteringsansvarlige i norske bedrifter ikke kan nok om rekruttering, og derfor ikke er gode nok i det de gør.

*«Rekruttering er et fag,
og det er ikke noe alle kan» (Dale, 2014)*

Efter at have læst teori om rekruttering og fejlansættelser, blev jeg opmærksom på et fenomen som ofte blev omtalt som forsømt i rekrutteringsprocessen. Nemlig behovsanalysen.

Eller stillingsanalyse og jobanalyse som også bruges om samme fenomen. Og siden den trækkes frem som afgørende for rekrutteringsprocessen, valgte jeg at spisse min problemstilling til at fokusere på netop denne vigtige bid.

Over 83% af mine informanter har oplevet fejlansættelser, og beskriver det som en tidskrævende proces som fører til frustrasjon og effektivitetstab.

Formålet med mit studie er, at afdække hvilken betydning behovsanalysen har i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune. Videre håber jeg, at kunne tilføre kundskab om egen virksomhed indenfor rekruttering med særlig vægt på behovsanalysen. Jeg håber at denne kundskab, kan gøre kommunen i endnu bedre stand til at udføre behovsanalyser i rekrutteringsprocesser, forbedre rekrutteringsprocesserne og dermed reducere sandsynligheden for fejlansættelser. Særlig i en tid hvor den økonomiske situation er særdeles vanskelig og krævende for Tromsø kommune (itromso 27.05.2020).

Store økonomiske overskridelser, underskud og stillingsstop har præget Tromsø kommune de sidste par år. Nyligt blev det også kendt at ni ledere i kommunen har sluttet i løbet af 18 måneder.

”Tromsø kommune må få på plass et solid lederskap, slik at leder-avgangene ikke fortsetter. Det kan ikke fortsette”.

Kommunedirektør Stig Tore Johnsen (Nordlys 17.03.2021)

NHO's kompetencebarometer 2020 afdækker at en af tre ikke har fået fat i ønsket kompetence det sidste år. Troms og Finnmark ligger på top med størst kompetencegap både blant NHO-bedrifter og næringslivet generelt. Konsekvenser som opgives er tap af kunder eller markedsandele, skrinlagt eller udsat udvidelse af virksomheden og reducerede virksomhed. Fem af seks respondenter i denne masterafhandling svarer at tilgang på ret og nok arbeidskraft er en knaphedsfaktor, hvilket kan se ud til at bekrefte NHO's kompetencebarometer. Pointen med at trække frem denne aktuelle problemstilling er: Kombineret med et stort kompetencegap i Nord-Norge og nylige undersøgelser om ansættelser, kan det se ud som om

at rekruttere udfordres endnu mere til at gennemføre gode og professionelle rekrutteringsprocesser i tiden fremover. Og dertil kan behovsanalysen spille en afgørende rolle. Videre ser vi også at befolkningsudviklingen i Nord-Norge de sidste par år har været alarmerende. Landsdelen har krympet med 3.886 personer fra 01.01.2019 til 01.10.2020 (Bråthen, 2020).

Derfor kan det tyde på at tilgang på nok, nødvendig og rigtig kompetance og gode rekrutteringsprocesser, er vigtig for Tromsø kommune i de kommende år, for at man på den måde blandt andet klarer at sørge for stabile lederroller.

1.2 Problemstilling og afgrænsning

Min problemstilling er følgende:

Hvilken betydning har behovsanalysen i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune?

Min hypotese er at:

”Gennemføring af behovsanalyse i rekrutteringsprocessen kan reducere sandsynligheden for fejlansættelser i Tromsø kommune”.

For at arbejde ud fra denne problemstilling, har jeg valgt at bruge egen organisation som forskningsobjekt.

På den ene side siger forskning om rekruttering at rekrutteringsprocessen og behovsanalysen er vigtig og afgørende. På den anden side viser forskning at ledere ikke er gode og bevist nok rundt rekrutteringsprocessen (Skorstad, 2018, s. 21). Fredriksen og Sørebo (2013, s. 51) peger på at undersøgelser viser at ledere i dagens virksomheder ikke har god nok forståelse for rekrutteringsprocesser, og følgelig ikke er i stand til at udnytte denne kilde til et potentielt konkurrencefortrin.

Jeg mener derfor at opgavens problemstilling er relevant, og sætter fokus på et tema som behøver opmærksomhed.

P.g.a. krav til opgavens omfang har jeg valgt at fokusere på behovsanalysen som en bid i hele rekrutteringsprocessen. Jeg har derfor ikke valgt at gå i dybden i alle rekrutteringsprocessens faser.

1.3 Afhandlingens opbygning

Afhandlingen er delt ind i otte kapitler. I kapittel en bliver læseren præsenteret for baggrunden for valg af afhandlingens tema og formålet med afhandlingen. Her gøres også problemstillingen og hypotesen kendt, og afgrænsninger som er gjort præsenteres. Videre præsenteres Tromsø kommune og afhandlingens empiriske forskningsobjekt i kapittel to. Kapittel tre er afhandlingens teoretiske rammeværk hvori teori om rekruttering og behovsanalysen gøres rede for. I kapittel fire beskriver jeg afhandlingens metodiske tilnærming, både med tanke på at begrunde hvilke metodiske valgt jeg har gjort, samt betragtninger rundt at være forsker i egen organisation. Afhandlingens informanter præsenteres kort i kapittel fem. I kapittel seks præsenteres afhandlingens hovedfund og delfund som drøftes ud fra teori i kapittel tre. Til sidst i kapittel syv og otte trækkes afhandlingens konklusion, og en betragtning om MPA studiet gøres. Afslutningsvis følger referanceliste og vedlæg.

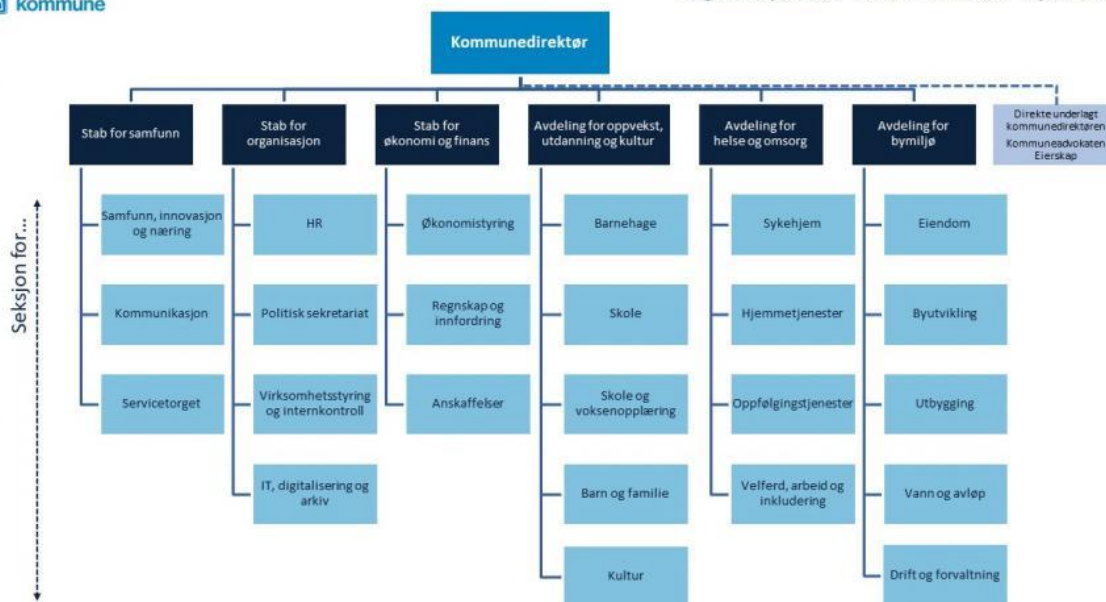
2 Empirisk kontekst

Tromsø kommune ligger på 69.6613 breddegrad, og er Nord-Norges største by. Kommunen har 5619 fast ansatte (Tromsø kommunes årsmelding, 2019), fordelt på 96 enheder, og mange af disse leverer tjenester 24/7. Det er en stor organisation med stor variation af arbejdsopgaver og opgavekompleksitet (Røstberg og Engeset, 2016, s. 40). Efter at kommunen havde været parlamentarisk styret i 4 år, gik man 01.07. 2016 over til ny organisationsmodel; formandskabsmodellen. Administrasjonssjefen har i eftertid byttet navn til Kommunedirektør.

Nyligt er organisationskortet opdateret og ser således ud:



Organisasjonskart Tromsø kommune 1. juni 2021



Figur 1 Organisationskort: Tromsø kommune

Organisationen er delt ind i fire lederniveau:

Kommunedirektør

Afdelinger med afdelingsdirektører, staber med stabschef

Seksjoner med seksjonsledere

Enheder med enhedsledere

Tromsø kommune opererer med tre styringsdokumenter som omhandler rekruttering.

”Veileder for tilsetninger” vedtaget i Administrasjonsutvalget 27.04.2017. Veilederen gjelder for alle tilsætninger i Tromsø kommune med mindre andet er fastsat i lov eller aftale. I kapittel seks står følgende:

Stillingsanalyse:

Med utgangspunkt i bemanningsplan skal arbeidsgiver ved ledighet i stilling, i samarbeide med tillitsvalgte, vurdere følgende:

- *Behov for stillingen*
- *Omgjøring av stillingen*
- *Vurdere arbeidsoppgaver, ansvarsområder og innhold som skal tillegges stillingen*
- *Tidspunkt for tilsetting*

Formålet med veilederen er følgende:

«Veilederen fastsetter prosedyrer og prinsipper som skal være retningsgivende for alle tilsetninger i Tromsø kommune. Veilederen skal sikre en ryddig og konstruktiv tilsetningsprosess der søkerens integritet og rettsikkerhet ivaretas samtidig som den skal bidra til at Tromsø kommune tilsetter den som er best kvalifisert for stillingen».

Kommunestyret, formandskabet, kommunedirektør, afdelingsdirektører, stabchefer og seksjonsledere, har myndighet til at oprette, legge ned og omgøre stillinger. Om tilsætningsmyndighet sier veilederen at:

Kommunestyret tilsetter i følgende stilling:

- *Administrasjonssjef (Kommunedirektør)*

Formannskapet tilsetter i følgende stilling:

- *Avdelingsdirektører*

Kommunedirektøren tilsetter i følgende stillinger:

- *Stabssjefer*
- *Seksjonsledere*
- *Tjenesteledere*
- *Enhetsledere i avdeling for kultur og idrett*
- *Ansatte i arbeidsmiljøtjenesten*
- *Ansatte i internkontrolltjenesten*
- *Ansatte i stabene*

Avdelingsdirektørene tilsetter i følgende stillinger:

- *Administrativt ansatte i avdelingen*
- *Enhetsledere*

Enhetsledere tilsetter i følgende stillinger:

- *Ansatte i enhetene*

”Overordnet rekrutteringsplan 2017-2021” blev vedtaget 31.08.17 i Administrasjonsutvalget. Planen skal pege på strategier og tiltag for at møde kommunens overordnede rekrutteringsudfordringer. Planen har seks innsatsområder, som alle vil påvirke kommunens omdømme som arbeidsgiver, og evnen til at tiltrække nok og riktig kompetance. Spesielle utfordringer tilknyttet hver sektor må løses der. Hver sektor fremskriver egne kompetancebehov, og laver egne kompetanceplaner som sikrer rekruttering af rigtig kompetance til rigtig tid. Seksjon for HR har hovedansvaret for implementering og evaluering af tiltag i planen.

Det tredje og sidste styringsdokument er ”*Arbeidsgiverstrategien*”. For at imødekemme de lokale arbeidsgiverutfordringer skal Tromsø kommunes arbeidsgiverstrategi rette innsatsen mod rekruttering som et´ af tre overordnede satningsområder (Tromsø kommune, 2019). I strategien står følgende:

«Administrasjonssjefen (Kommunedirektør, min anmerking) har ansvaret for Tromsø kommunes arbeidsgiverstrategi, samt ansvaret for iverksettelse og implementering på overordnet nivå. Avdelingsdirektører og enhetsledere som arbeidsgivere har ansvar for å omsette arbeidsgiverstrategiene i praksis i nært samarbeid med arbeidstakerorganisasjonene. Ledere i arbeidsgiverrollen på alle nivå har et ansvar for å handle i samsvar med arbeidsgiverstrategien.

For å omsette strategiene i handling vil det bli utarbeidet ulike tiltaksplaner som tas med i fremtidige økonomiplanprosesser. Tromsø kommunes rekrutteringsplan og lønnspolitiske plan er eksempler på slike tiltaksplaner».

Om rekruttering står følgende i strategien:

Strategien skal ivareta og sikre at det jobbes strategisk med rekruttering slik at en har nok og riktig kompetanse, og at det rekrutteres i et mangfolds perspektiv. For å være en attraktiv

arbeidsgiver, som tiltrekker og rekrutterer kompetanse, er det nødvendig å arbeide systematisk og langsiktig for å bedre arbeidsgivers omdømme.

Strategien innebærer:

- *Bygge opp kompetanse og ressurser i organisasjonen i forhold til rekruttering*
- *Utvikling av gode sektorvise analyser og framskrivninger for fremtidig kompetanse og bemanningsbehov*
- *Målrettet rekruttering av ledere og andre med spisskompetanse*
- *Økt satsing på rekruttering av ungdom*
- *Styrke samarbeid med utdanningsinstitusjoner i forhold til fremtidig kompetansebehov og rekruttering av elever, studenter og nyutdannede*

Med andre ord har 96 resultatenhedsledere ansvar for samtlige tilsætninger i 96 enheder. Af 5619 fast ansatte er 131 lederstillinger fordelt på kommunedirektørens ledergruppe, seksjonsledere i afdelinger, stabschef og enhedsledere (Tromsø kommune, årsmeldning 2019). Man kan derfor forstå at den største andel rekrutteringer sker ude i enhederne. I Tromsø kommunes årsmeldning 2019, går der ikke frem antal rekrutteringsprocesser gennemført. Der går heller ikke frem tal eller årsager på turnover. Men man kan læse at det totalte antal fastlønte årsværk gik ned med 0,7% eller 32 årsværk fra 2018 til 2019. Der findes ingen oversigt over fejlansættelser. Eller definition af hvad Tromsø kommune mener fejlansættelse er.

I 2016 oprettede Tromsø kommune en rådgiverstilling med hovedansvar for kommunens rekrutteringsarbejde. Stillingen indebar ansvar og opgaver knyttet til at rekrutteringsarbejdet i kommunen skulle blive bedre. Videre skulle vedkommende følge op rekrutteringsarbejdet ude i de ulige enheder og etablere en fælles rekrutteringspraksis for alle enheder i kommunen (Røstberg og Engeset, 2016, s. 46). Ansvar for rekruttering er ment som rådgivende og ikke som medvirkende i faktiske rekrutteringsprocesser. 50% af afhandlingens respondenter svarer at der ikke har været givet information om at kommunen har en rekrutteringsvejleder. Videre tror de at de fleste ansatte ikke ved at kommunen har en fagperson med ansvar for rekruttering.

3 Teori om rekruttering og behovsanalyse

Kapittel 3 danner det teoretiske rammeværk for afhandlingens problemstilling. Teori og forskning indenfor rekruttering og behovsanalyse præsenteres her, og belyser flere konventionelle modeller og teorier knyttet til rekrutteringsprocessen og behovsanalyse. Valg af teori er gjort på baggrund af relevans, at der ofte refereres til i rekrutteringslitteratur, forskning og andre masteropgaver indenfor samme fagemne, og deraf fremstår som relevante og vigtige bidragsydere indenfor sit fagfelt.

3.1 Rekruttering

Ordet rekrut antages at stamme fra det latinske ord ”recrescere”, som betyder at genskabe eller vokse op igen. Når vi snakker om rekruttering associerer vi først og fremst begrebet med vanlig arbejdsliv. Begrebet rekruttering bliver ofte brugt som en fællesbetegnelse for hele processen med at skaffe søgere til en stilling (*recruitment*) og vælge ud (*selection*) en eller flere søgere. I lighed med den engelske og amerikanske personaladministrative litteratur skiller Grimsø (2015, s.157) disse to processer (*recruitment* og *selection*) fra hinanden, og definerer rekruttering som det en virksomhed gør for at tiltrække kvalificerede søgere til en stilling (ibid). Der kan ofte være tre årsager til at behovet for at ansætte en ny medarbejder opstår: 1) en tidligere medarbejder slutter, 2) arbejdsmængden øger og 3) behov for ny kompetance (Iversen, 2016 si. 54).

Breaugh (2008) definerer derimod rekruttering på følgende måde:

- a) at gøre potentielle kandidater som ikke arbejder i organisationen opmærksom på en ledig stilling
- b) påvirke dem således at de søger på stillingen
- c) holde på deres interesse til jobtilbud er givet
- d) påvirke i hvilken grad jobtilbudet bliver accepteret.

Traditionelt har man betragtet trin a) og b) som et trin. Sådan som f.eks. Barber (1998) og Haaland (2020) som definerer rekruttering i følgende tre trin:

- 1) nå ud til potentielle søgere og få dem til at lægge ind en jobansøgning
- 2) opretholde søgerstatus
- 3) påvirke jobvalg

Men for arbejdsgiver repræsenterer trin 1) og 2) to forskellige aktiviteter og det forklarer Breugh's anvendelse af et 4. trin (Haaland, 2019, s. 532).

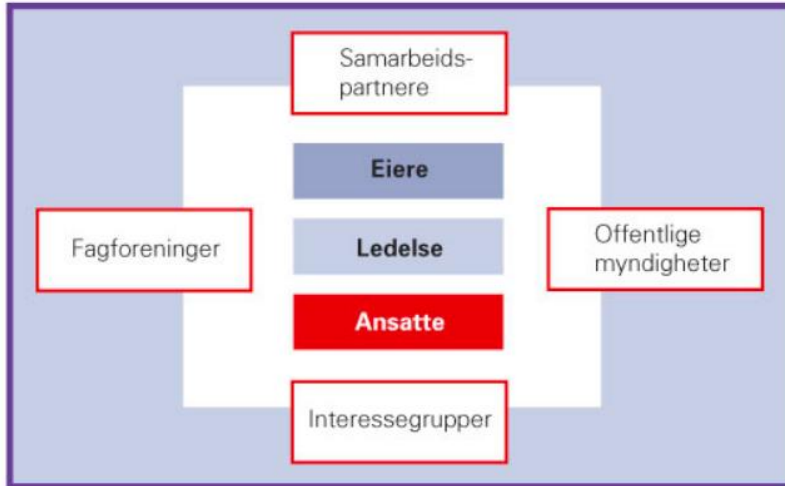
Ansættelser starter med en erkendelse af at der behøves nye ledere eller medarbejdere som kan ivaretage centrale funktioner i organisationen. Der kan nogen gange gå lang tid fra en ansat slutter, til man kommer igang med forberedelserne med at få fat i ny ansat. Og det kan der f.eks. være flere grunde til (Haaland, 2019, s. 32):

- Arbejdsgiver må tage stilling til om man klarer sig uden den stillingsressurs
- Arbejdsgiver må tage stilling til om man kan effektivisere eller rasjonalisere
- Arbejdsgiver må tage stilling til om man kan slå sammen funktioner
- Arbejdsgiver må tage stilling til om stillingen skal dreje i ny retning

Ansættelse af nye medarbejdere er en af de vigtigste opgaver for en leder. Det er tit et lederansvar at beslutte at lyse ud stillinger, og da indenfor fastlagte budgetter og de økonomiske rammer til driften. Det må være en forudsætning for en rasjonel og god drift, at den som er ansvarlig leder, har indgående og fuldstændig oversigt over tilgængelige ressourcer (Kommunenes personalthåndbok, 2019). I tillæg må ansættelser ske i henhold til lover, regler og aftaleværk som f.eks. kommuneloven, forvaltningsloven, arbejdsmiljøloven (AML) og hovedtarifaftalen (HTA).

Det forholder sig sådan at hverken AML, kommuneloven eller tariffaalter har bestemmelser som indebærer pligt til at lyse ud ledige stillinger. Efter Hovedaftalen (HA) del B§3-1d) har arbejdsgiver pligt til at informere, drøfte og tage med de berørte tillidsvalgte på råd om ledige og nyoprettede stillinger, prosedyrer ved udlysning og kundgøring af stillinger, udvælgelse til og interview med aktuelle kandidater (Kommunenes personalthåndbok, 2019, s. 23). Her er det nødvendigt at tage højde for mulige interessekonflikter og uenigheder mellem f.eks. leder, tillidsvalgte og ansatte. Der vil sandsynligvis kunne være mange som har ulige meninger om f.eks. stillingstype (f.eks. pædagog-assistent), kompetancebehov (f.eks. krav om mastergrad

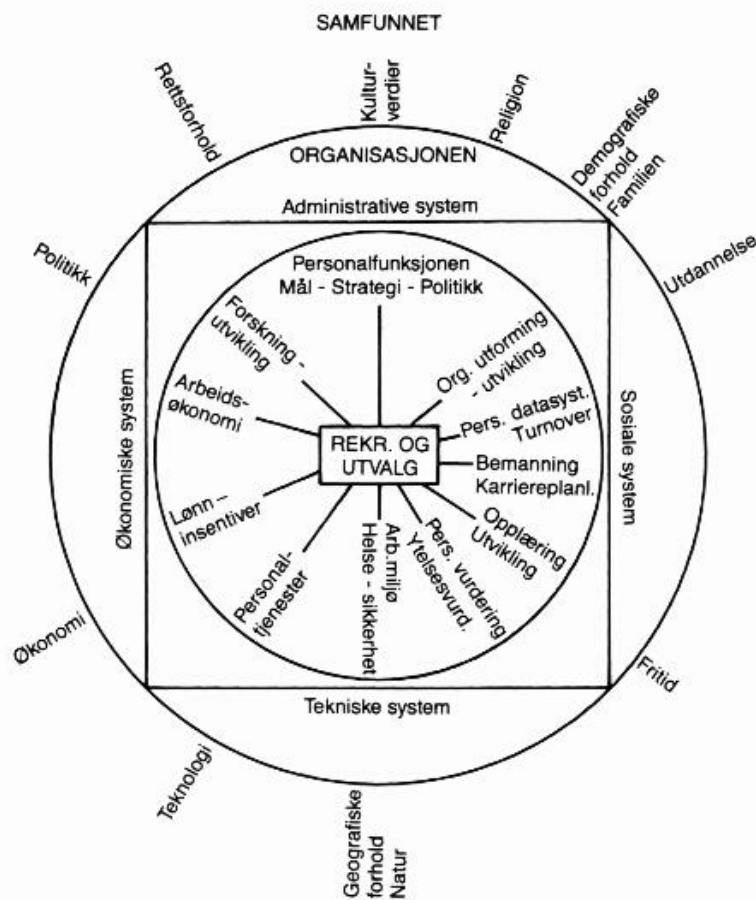
eller ej), stillingens indhold (f.eks. arbejdsgever og ansvar) og stillingens tilhørighed (f.eks. børne- eller voksenafdeling) for at nævne noget. Der må derfor tages forbehold om der ikke ligger nogen selvfølge i bund for at ledige stillinger lyses ud.



Figur 2 Interessentmodellen (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s.165)

Figur 2 illustrerer indholdet i forrige afsnit. Vi kan tænke os organisationer som en arena der forskellige interne og eksterne interessegrupper konkurrerer om ressourcer og indflydelse, og forsøger at tilegne sig mest mulig af det som er af værdi for gruppen. De interne interessegrupper kan omfatte de ansatte, ledelsen og ejerne. De eksterne interessegrupper kan omfatte samarbeidspartnere, fagforeninger og offentlige myndigheder som f.eks. fylkeskommunale og kommunale organer (Jacobsen og Thorsvik, 2019, s. 164). Det er ikke svært at se for sig forhandlinger som kan udspille sig mellem ulige grupper både internt og eksternt, når kampen om ressourcer er stor og flere behov udspiller sig samtidig.

I Norge er arbeidsstyrken den viktigste ressurs. En stor og velkvalificeret arbeidsstyrke er avgjørende for fremtidig velstandsudvikling (Grimsø, 2004, s. 15). Det er det omkringliggende samfund som sætter rammebetingelserne for brug og udvikling af denne arbeidsstyrke, og det er organisationens ulige arbeidssystemer, som sætter betingelserne for administrationen af den. I dette arbejde står rekruttering centralt (ibid).



Figur 3 Faktorer som påvirker organisationens rekruttering og utvalg (Grimsø, 2004, s. 15)

Grimsø's figur 3 illustrerer de rammebetingelser som samfund og organisation sætter for rekruttering. Kundskab om og indsigt i de forhold i samfundet og i organisationen som direkte påvirker bedriftens rekruttering er nødvendig (Grimsø, 2004, s. 16). Med et arbejdsliv og samfund som stadig er i ændring, er det også vigtigt at have indsigt i hvordan forskellige samfundsmæssige, organisatoriske og individuelle forhold hver for sig- og i samspil - påvirker rekrutteringsarbejdet.

I 70'erne beskrev Lægneid og Olsen (1978) begreperne "det representative bureaukrati" og "det ansvarlige bureaukrati". Tilknytningen var blandt andet til hvordan den offentlige forvaltning i Norge fungerer, og videre om hvorvidt indholdet af den offentlige politikken påvirkes af rekrutteringsmønstret til forvaltningen, eller om tjenstemændenes tanke- og adfærdsmønstre formes af de organisationsmæssige rammer og de omgivelser de arbejder indenfor.

I et historisk perspektiv blev personalpolitikken i den offentlige forvaltning set som et virkemiddel til at skabe en foryngelsesproces med baggrund i en stadig hurtigere samfundsudvikling. Behov for ny kundskab og nye holdninger fik derfor indpas i centraladministrationen (Lægreid og Olsen, 1978, s. 290).

Lægreid og Olsen (1978, s. 7) tager for sig to modstridende syn på det administrative apparatets rolle i offentlige beslutningsprocesser. I det *ene* tilfældet – teorien om det repræsentative bureaukrati – forudsættes der at tjenestemændenes afgørelser har gennemslagskraft, og at de særlig påvirkes af den enkelte tjenestemandes sociale biografi. Her menes social og geografisk baggrund, køn, alder, uddannelse, erhvervs erfaring, forventning og målform, som vil have betydning, for den måde den enkelt tjenestemand tænker, og fungerer på i sit virke. Deres plassering i en administrativ og politisk organisationsstruktur tillægges ingen vægt. Det repræsentative bureaukrati understrøger betydningen af rekrutteringsmønstret, og egenskaberne funktionærerne har *før* de kommer til det offentlige styringsværket.

I det *andet* tilfældet – teorien om det ansvarlige bureaukrati – forudsættes der at tjenestemændene *ikke* har nogen selvstændig indvirkning på beslutningsprocesserne. De forbereder og iværksætter vedtag, men afgørelserne fastlægges gennem mål, regelværk og organisationsformer givet af folkevalgte organ. Det ansvarlige bureaukrati bygger på en forudsætning om at egenskaber ved den enkelte funktionær – bortset fra faglige kvalifikationer – er *uden* interesse. Deres personlige holdninger og synspunkter er uinteressante, netop fordi der forudsættes vandtætte skod mellem deres privatliv og deres forvaltningsroller. Der forventes at de udfører enhver ordre lige samvittighedsfuldt - og på lovgivernes ansvar – enten de er enige eller uenige i ordrenes indhold. Dermed gælder det om at rekruttere de dygtigste tjenestemænd uden hensyn til deres politiske opfattelser, sociale tilhørighed eller andre egenskaber. Her er det sammenhængen mellem kontrol- og udvælgelsesaspektet og indholdsaspektet som understreges.

Set fra et rekrutterings teoretisk perspektiv betyder det at det *repræsentative bureaukrati* anbefaler en kvotefordeling mellem ulige sociale grupper, for at forvaltningsstaben på den måde skal genspejle befolkningen. Teorien bygger på antagelsen om at der vil være en

sammenhæng, mellem den sociale biografien til offentlige tjenestemænd og deres tænkemåder og administrative adfærd. Opmærksomheden rettes mod hvor personalet kommer *fra*. Det er ikke organisationer som handler men *personer*. Sat på spissen er dette perspektivet om ”mennesker uden organisation” (Christensen, Lægheid og Zuna, 2001, p. 1.3.2.).

Det *ansvarlige bureaukrati* bygger på et meriterende rekrutteringsprincip, hvor der lægges vægt på faglige kvalifikationer og professionel dygtighed, som det legitime rekrutteringskriteriet. Den enkelte ansatte kan skiftes ud uden at have indvirkning på hvordan organisationen fungerer, fordi posisjoner, roller og forholdet mellem dem er klart, formelt defineret og angivet uafhængig af personlige egenskaber ved de individer som fylder stillingerne. Offentlige organisationer har en række formelle og uformelle mekanismer, som socialisering, diciplin og kontrol for at forme personalet således at det fungerer i samsvar med organisationens *mål*. Sat på spissen er dette perspektivet om ”organisationer uden mennesker” (Christensen, Lægheid og Zuna, 2001, p. 1.3.1.).

Lægheid og Olsen (1978, s. 290) viser til personalsammensætningen i et rekrutteringsperspektiv som et vigtigt politisk og administrativt spørgsmål. Der bør sikres en rimelig rekruttering fra ulige erfaringsområder, uddannelsesgrupper, socialgrupper og landsdele – noget som blandt andet antages at skabe større åbenhed i forhold til omgivelserne og bedre kontakten mellem forvaltning og publikum.

Trækker man paralleller fra Lægheid og Olsen (1978) til Grimsø’s figur tre kan man se lighedstræk i opfattelsen af at rekruttering bør ske i et samspil mellem borgerne, samfundet og omgivelserne. Det kræver kundskab og indsigt, og kan bidrage til større åbenhed til omgivelserne og bedre kontakt mellem den offentlige forvaltning og borgerne.

Det bør nævnes at personaldemokrati og ansattes medbestemmelse kan spille en rolle for at forklare personalsammensætningen og dermed også uddannelsesprofilen. Ud fra et forhandlingsperspektiv kan personalsammensætningen sees som et aftaleprodukt hvor ulige parter interesser, alliancer og magtforhold påvirker personalprofilen. (Christensen, Lægheid og Zuna, 2001 p. 1.2 1). Det er tænkeligt at det er her kampen om ressourserne ofte står i mange virksomheder. Man kan tænke sig at der udspiller sig mange

interne kampe blandt Tromsø kommunes tre stabe, tre afdelinger, 14 seksjonsledere og 96 enhedsledere. Knaphed om ressourcer og kampe mellem og ikke mindst indad i enhederne, vil utvivlsomt kunne påvirke personalsammensætningen og personalpolitikken. Her spiller tillidsvalgsapparatet en stor rolle, da disse i henhold til aftale- og lovværk har indflydelse og medbestemmelse på en stor del af det som omhandler forvaltning af ansatte og deres arbejdsforhold.

Men hvorfor er rekruttering vigtig? Fordi medarbejdere er virksomhedens vigtigste ressource, og derfor er rekruttering af medarbejdere en af virksomhedens mest kritiske processer (Fredriksen og Sørebo, 2013, s. 42). At ansætte nye medarbejdere er derfor en krævende, vigtig og interessant opgave. Krævende fordi den kan være omfattende og uden fastsvar, vigtig fordi ansættelser får konsekvenser for virksomheden i lang tid fremover, og interessant fordi den kræver, og giver ny kundskab. Ofte er der også snak om en stor investering hvis man ser på samlede lønsudbetalinger over en ti- til tyveårsperiode. Og de som ansættes skal bidrage til produktiviteten i virksomheden og kvaliteten på det samlede arbejde som udføres. I tillæg har den ansatte også indvirkning på sider ved bedriftskulturen, og det sociale miljø påvirkes af nyansættelser (Nordhaug, 2002, s.21). I modsat fald; dersom man misser i rekrutteringsprocessen og gør en fejlansættelse, d.v.s. ansættelse der den nyansatte ikke fungerer i sin stilling og/eller i arbejdsmiljøet i virksomheden, koster dette meget for organisationen. Konsekvenser kan være at arbejdsopgaver ikke bliver udført optimalt, flere fejl bliver gjort og den nyansattes kollegaer vil ikke få en ideel samarbejdspartner. Fejlansættelser kan også ”koste” meget for en som bliver ansat uden at være tilfredsstillende kvalificeret, fordi vedkommende i mindre grad vil trives, i mindre grad vil få positiv response fra kollegaer og chefe, og mere sjældent vil opleve at lykkes. Det kan føre til en negativ karriereudvikling sammenlignet med en som passede bedre til jobbet (Kuvaas, 2008, s.69). Af disse grunde vil rekruttering være blandt de aller mest centrale HR-aktiviteter i enhver organisation (ibid).

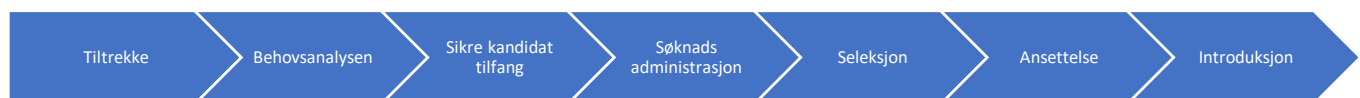
Rekrutteringsarbejde er at regne som en HR-aktivitet eller, det som man tidligere kaldte personalarbejde. Jo flere ansatte en virksomhed har desto vanligere er det med egne HR-afdelinger, som kan støtte lederne i deres rekrutteringsarbejde. Jo mere kompleks tjenesteproduktionen i en virksomhed er, desto større er behovet for en afdeling som kan ivaretage det grundlæggende HR-arbejde (Grimso, 2015, s. 22). HR-aktiviteter er centrale

bidrag til at skabe organisatoriske resultater fordi de påvirker udnyttelsen af bedriftens centrale ressourser: de ansatte. Effekten af HR-tiltag kan aflæses i jobprestationer, hjælpsomhed, engagement, motivation, jobtilfredshed, tilstedeværelse/fravær og tillidsforhold (Haaland, 2019, s. 43).

Det skal også siges, at organisationer bør tage standpunkt til ulige rekrutteringsstrategier alt efter om man skal rekruttere internt i organisationen eller i det eksterne arbejdsmarked. Dette er et valg, som er en grundlæggende strategisk og personalpolitisk beslutning. Spørgsmålet om intern eller ekstern rekruttering vil aldrig være et enten/eller, men et både/og. De fleste virksomheder benytter begge metoder. En intern rekrutteringsproces er som oftes rimeligere end en ekstern rekrutteringsproces, og bedst egnet for store organisationer med mange ulige stillingsopgaver og stillingsniveau (Grimsø, 2004, s. 60).

3.1.1 Rekrutteringens faser

En god rekrutteringsproces består af flere faser (Lai, 1997, Nordhaug, 2008, Iversen, 2016, Haaland, 2019, Rekruttering, 2020). Gode rekrutteringer forudsætter at alle faser i processen udføres på en kompetent måde. Processen danner en platform for udvikling og vægst, både for virksomheden og de som ansætter (Rekruttering 2020). Selvom at min afhandling fordyber sig i én bid af rekrutteringsprocessen, vælger jeg alligevel at presentere Iversens model for rekrutteringsfaser fordi den er relevant og anerkent (vises ofte til i litteratur om rekruttering), og fordi den er oversigtlig (let at sætte sig ind i). Iversen (2016, s. 11) deler rekrutteringsprocessen ind i syv faser, hvor hver enkelt fase er udformet til at belyse kritiske punkter ved rekruttering og udvælgelse af ny arbejdskraft:



Figur 4 Rekrutteringsprocessens 7 faser (Iversen, 2016, s. 11).

Med baggrund i afhandlingens problemstilling og fokus på behovsanalysen i rekrutteringsprocessen, vil jeg ikke gå nærmere ind på faserne tiltrække, sikre kandidat tilfang, ansøgningsadministration, seleksjon, ansættelse og introduktion. Fasen behovsanalyse gøres teoretisk rede for i kapittel 3.2.

3.1.2 Rekrutteringsudfordringer

Rekrutteringsarbejdet er så kompleks, at man faktisk er inde på et af de mest krævende områder indenfor HR, hvor kundskab om organisationer, arbejdsopgaver, individer og selektionsmetodik må kombineres (Kuvaas, 2008 s. 70). Den som skal være ansvarlig for en ansættelsesproces, bør derfor have kundskab om den organisation som man skal gennemføre ansættelse for, d.v.s. dens strategi, dens målsætninger på ulige plan, dens kultur, dens kompetancebeholdning og den markedssituationen som den er under indflydelse af (ibid). Videre må vedkommende have kundskab om, hvad som kendetegner de arbejdsopgaver som ligger under den aktuelle stilling, og om disse opgaver vil kunne ændre sig radikalt i fremtiden. I tillæg til det bør man have solid psykologisk kundskab, så man ved noget om hvilke sammenhænge som kan findes mellem menneskelige egenskaber og evner på den ene side, og summen af de forhold som er nævnt over, på den anden. Endelig bør man have tilfredsstillende metodekundskaber, sådan at man kan gennemføre jobanalyse, testing, tilbagemeldning og analyse af søgere på en forsvarlig måde (ibid). Rekruttering kræver kundskab og kompetance, og kan uden tvivl have sine udfordrende sider.

Hvem vi skal rekruttere, og hvordan vi skal gøre det, er vigtige strategivalg. Strategisk planlægning vil altid være knyttet til de mål, man ønsker at opnå. Når målsætningen er klar, vil den videre planlægning også omfatte strategier for hvordan målene skal nås. Ledelsen er vant til at tænke strategisk når det gælder økonomi, teknologi, produktion og markedsføring, men de personaladministrative konsekvenser bliver ofte overset eller undervurderet (Grimsø, 2004, s. 56).

Fredriksen og Sørebo (2013, s. 42) påpeger at undersøgelser viser, at ledere i dagens virksomheder ikke har god nok forståelse af rekrutteringsprocesser, og dermed ikke er i stand til at udnytte denne kilde til et potentielt konkurrensfortrin. Videre siger de, at en strategisk forankring af rekrutteringsarbejdet er nødvendigt for at sikre virksomheder kompetente, motiverede og tilfredse medarbejdere. Formålet med strategisk forankring af rekrutteringsarbejdet er at forbedre virksomhedens resultatopnåelse. Med forbedret resultatopnåelse menes at talentfulde eller kompetente medarbejdere, kan betragtes som værdifulde, sjældne, ikke-kopierbare og vanskelig substituerbare. Skorstad (2018, s. 20) udtrykker sig på følgende måde: ” *mange støtter sig til egne subjektive følelser eller erfaring når de skal ansætte nye medarbejdere*”. Det er ikke nok (ibid). Videre siger han at

kundskabeniveauet hos rekrutteringsansvarlige ofte er lavt. Dette kan muligvis forklares med, at rekruttering er en situation de fleste føler de behersker. Ofte er det også sådan at en ansættelse betragtes som vellykket dersom den rekrutteringsansvarlige ikke modtager klager på ansættelsen. Skorstad (2018, s. 20) påpeger at dette ikke er tilstrækkelig, og at man bør gå langt mere systematisk til værks. Iversen (2016, s. 11) hævder at for at blive bedre som rekrutterer, må man kende til nyere viden indenfor fagområdet, og man må reflektere over sin egen rekrutteringspraksis, og hvordan denne kan forankres i den kundskab vi idag har på dette fagområde. Man må ret og slet holde sig faglig opdateret.

På trods af en øget bevidsthed omkring bedre rekrutteringsprocesser er Løvenskiold (Dale, 2014) enig med Skorstad. Der eksisterer rekrutteringsudfordringer i flere norske virksomheder. Altfor mange rekrutteringsansvarlige kan ikke nok om rekruttering, og er derfor ikke nok gode til det de gør. Som Løvenskiold (ibid) siger: ”Rekruttering er et fag, og det er ikke noget alle kan. Og de som virkelig kan noget om rekruttering er alt for usynlig. De råber ikke ud hvordan det faktisk skal gøres. Der er mange dygtige fagfolk i akademiet som har kundskab som forbliver usagt”.

I denne sammenhæng er der flere interessant fund i undersøgelsen til Rekruttering 2020 (HR Norge, 2020) som HR Norge står bag. Undersøgelsen havde 155 respondenter som arbejder med rekruttering, og var fordelt på 40% fra offentlig sektor og 60% fra privat sektor. Ét af fundene var, at respondenterne ikke er specielt godt tilfreds med egen indsigt. Haaland (Haaland, 23.03.2020) beskriver det som opsigtsvækkende, og et af de mest dramatiske fund i hele undersøgelsen. At de som arbejder med rekruttering, og er optaget af kandidaters kompetance, selv har såpas lav kompetance i at kortlægge og vurdere dennes. Et andet interessant fund er, at rekrutteringsprocesserne i særlig grad ikke bliver forsøgt forbedret ved turnover, m.a.o. finde årsager til at ansatte slutter. De som faktisk gennemfører slutsamtaler, bruger tilsyneladende i minimal grad denne indsigt til at forbedre eller udvikle rekrutteringsprocesser. Virksomhederne/reponderterne har ikke god nok indsigt i hvorfor ansatte slutter. Slutårsager er vigtige at kortlægge for at kunne forbedre rekrutteringsprocessen. Skyldes det mismatch i forventninger, onboarding eller fejlrekruttering? Får vi ikke svar på dette, kan mulighederne være mindre for, at vi får gjort ting anderledes fremover og således forbedret vores rekrutteringsprocesser.

Der findes en godt dokumenteret sammenhæng mellem brug af gode rekrutteringsmetoder og økonomisk gevinst for en virksomhed. Gode metoder vil øge trafsikkerheden i en rekrutteringsproces (Iversen, 2016 s. 11). Alligevel har mange virksomheder en overdreven tro på trafsikkerheden i sine egne rekrutteringsprocesser. Øget krav til trafsikkerhed stiller øget krav til metoderne som vi bruger, og øget krav til kompetance til de som arbejder med rekruttering. Sandheden er, at mange virksomheder har meget at hente ved at systematisere og professionalisere sine rekrutteringsprocesser (Iversen, 2016, s. 14).

Man må have en grundlæggende forståelse af hvad en stilling faktisk drejer sig om, og hvad organisationen faktisk har behov for, ikke hvad de tror de har behov for (Dale, 2014).

3.2 Behovsanalysen

I teori om rekruttering omtales behovsanalysen som meget vigtig og dens betydning helt afgørende for rekrutteringsprocessen (Lai, 1997, Nordhaug, 2008, Iversen, 2016, Skorstad, 2018, Haaland, 2019). Et velkendt udtryk er: kært barn har mange navn. Behovsanalyse kaldes blandt andet også for stillings- og kravanalyse, jobanalyse, stillingsanalyse, arbejdsanalyse og arbejdsrolleanalyse (Iversen, 2016 s. 55). Jeg har valgt at bruge benævnelsen behovsanalyse i denne afhandling. Fælles for begreperne er iflg. Iversen (2016, s. 54) at *en behovsanalyse er en proces, som leder frem til en skriftlig kravspecifikation som gerne bliver kaldt for en stillings- og kravbeskrivelse*. En anden definition er Nordhaug's (2002, s. 80): *en proces som indebærer indsamling, systematisering og vurdering af jobrelateret information for hver enkelt stilling til brug for organisatoriske beslutningsformål*. Og en tredje definition er Skorstads (Skorstad, 2018, s. 38): *Den eller de metoder vi bruger for at afdække de mest centrale kriterier for en stilling*.

I følge Haaland (2019, s. 110) er behovsanalysen egentlig en arv fra Fredrick Winslow Taylors *Principles of Scientific Management*, og giver et begrænset perspektiv af hvad arbejde er. Taylor (1856-1915) var den første som i moderne tid brugte begrepet *jobanalyse* og da som et grundlag for en mere "scientific management". Han mente ledere måtte analysere arbejdet som skulle udføres, på en mere videnskabelig måde, bryde det ned i enkeltkomponenter og sætte arbejdsoperasjonerne sammen på en mere effektiv måde. Taylor lagde til grund fire grundprincipper for "Scientific Management", som hænger tæt sammen med behovsanalyse, udvælgelse og udvikling. De fire grundprincipper er:

1. Brug videnskabelig jobanalyse hellere end tommelfingerregler i udformning af arbejdet med den hensigt at opnå en højere produktion.
2. Brug videnskabelige metoder i udvælgelse og udvikling af arbejderne for at finde deres grundlæggende karakter, arbejdsydelse og at motivere dem til at udvikle sig og realisere sit iboende potentiel.
3. Arbejdslederne må give arbejderne oplæring og følge dem og deres arbejde op for at sikre at de videnskabelige udformede procedurer bliver fulgt og udført på en korrekt måde.
4. Arbejdet mellem ledere og arbejdere skal fordeles jævnt og retfærdigt på en sådan måde at lederne bruger videnskabelige metoder for at forme arbejdet, og arbejderne udfører det i henhold til de etablerede procedurer: Arbejdet er et samarbejde mellem ledere og arbejdere.

Rekrutteringslitteraturens argumentation om betydningen af behovsanalyse er som et ekko af Taylors 1. og 2. princip: Et forsøg på videnskabeliggøring og øget rasjonalitet i ansættelsesprocessen. Skorstad og Nordhaugs definition bekræfter dette. Opfølgning og ledelse af de ansatte der jobanalysen og stillingsudformningen skal styre lederne måde at forholde sig til arbejderne på, udgør Taylors 3. princip. Det 4. princip forstærker på mange måde det 3. princip, men giver også en klar arbejdsdeling mellem lederne og arbejderne.

Iflg. Martinsen (2004, s. 175) er Flanagan den som oprindeligt beskrev metoden for behovsanalyse eller CIT - Critical incidents technique. Baseret på CIT prøver man at identificere specielt vigtige arbejdsituationer. Man kan bruge interview, direkte observation, dagbogmetode m.m. for at finde frem til de mest betydningsfulde situationer indenfor et enkelt arbejde. Knyttet til analyser af sådanne specielt vigtige situationer må man definere, hvad som er gunstig og ugunstig adfærd i de konkrete situationer. Videre må der laves så mange situationsbeskrivelser, at man med rimelig sikkerhed ved, at alle de specielt vigtige situationer er blevet inkluderet i analysen. På baggrund af en behovsanalyse identificerer man de personlige egenskaber, kundskaber og erfaringer som man mener er vigtige, når man skal vurdere jobsøgere. Efter det må man vælge hvilken metode man skal bruge for at gennemføre de personvurderinger, som er nødvendige for at klassificere søgerne.

I følge Skorstad (2018, s. 40) opsummerer disse tre punkte betydningen af en god behovsanalyse:

- *Behovsanalysen hjælper os med at have fokus på det som er vigtigst.*

Dersom stillingskriterierne mangler eller er utydelige, bliver beslutningsprocessen dårlig fordi det er frit frem for subjektive meninger om hvem som bør tilsættes. Det behøver ikke at være et problem, men det kan hurtigt blive det, dersom den charmerende egenskab ikke har betydning for stillingen. Og man er gået i fælden ved at vælge den kandidat, som ligner mest på en selv.

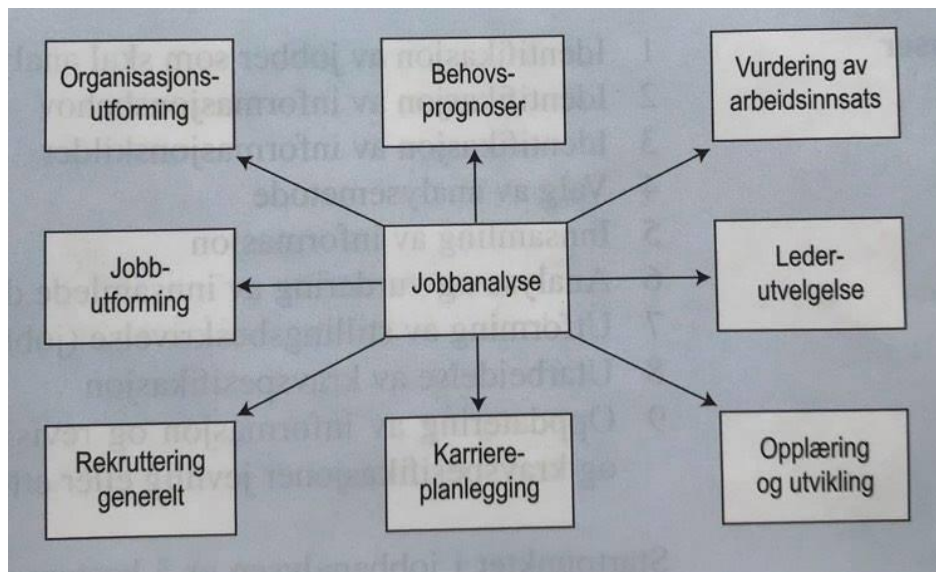
- *Behovsanalysen hjælper os til at udnytte tiden bedst muligt.*

Behovsanalysen og klare stillingskriterier hjælper os med at bevare fokus i udvælgelsesarbejdet. Det skaber struktur, og fortæller os hvad vi bør benytte ressourcerne til som f.eks. hvad vi bør spørge om i interviewet. Dersom vi ikke har det klart for os, er det hurtigt at lade sig forføre af en kandidats stærke sider, egenskaber som ikke nødvendigvis er betydningsfulde for jobbet.

- *Behovsanalysen hjælper os til at træffe de rette beslutninger og reducere diskriminering.*

Med en god behovsanalyse har vi et godt udgangspunkt når vi skal træffe beslutningen om hvilken kandidat som er bedst egnet for stillingen. God udvælgelse kendetegnes af at kandidaterne vurderes ud fra kvaliteter og egenskaber som berører jobpræstation. Det impliserer at kriterier som ikke berører jobpræstation, ekskluderes fra beslutningsprocessen.

Med andre ord hjælper behovsanalysen os med at holde os på ret vej og undgå impulsive afstikkere.



Figur 5 Behovsanalysens brugsområder (Nordhaug, 2008 s.81).

Figur 5 illustrerer her behovsanalysens komplekse brugsområder og indgripen i omtrent enhver organisation. Behovsanalysen er f.eks. et grundelement i karriereplanlægning, siden planlægningen forudsætter at stillingsbeskrivelserne er kendt og i samsvar med de faktiske forhold. Videre er det ikke enkelt at udføre oplæring og anden personaludvikling, hvis man ikke har oversigt over opgaveindholdet i de forskellige jobs. Skal man vurdere medarbejdernes arbejdsindsats, skal dette gøres med baggrund i blandt andet behovsanalysen. Netop fordi det kræver, at man har god indsigt i, hvad slags opgaver ansatte skal løse, for at man kan bedømme dem (Nordhaug, 2008, s. 81).

Det anbefales at bruge tid og ressourser på behovsanalysen for at sikre at grundlaget er godt nok. Dårligt arbejde i denne fase vil medføre følgeføl (Skorstad, 2018, s. 40).

Behovsanalysen drejer sig om at danne en begrundet opfattelse af forholdet mellem jobsøgers kompetance og deres antaget fremtidig jobprestationer (Kuvaas, 2008, s. 71). Hensigten med behovsanalyse er, at man i forkant sætter sig ned og klargør for sig selv, hvilken kompetance det er ønskeligt at den som efterhvert skal tiltræde stillingen, indehar. Derfor fremhæves betydningen af at lave gode kompetanceprofiler baseret på behovsanalyse i forkant af rekrutteringsprocessen, således at man i større grad retter opmærksomheden mod hvad organisationen har behov for, og mindre mod hvilken kompetance som er mulig at få fat i i arbejdsmarkedet (Kuvaas, 2008, s. 93). Det drejer sig om at finde ud af hvilke arbejdsopgaver et job indeholder, og hvilke egenskaber som er forbundet med succes på disse

opgaver (Martinsen, 2004, s. 175). Betydning af en god behovsanalyse bliver vi oftes først klar over, når den er fraværende eller upræcis.

Skorstad (2018, s. 38) opsummerer behovsanalysens bidrag i hovedsag følgende tre ting:

1. Afklaring af hvad som er de vigtigste arbejdsopgaver i et job
2. Afklaring af hvilke krav som må sættes til den person som skal ind i stillingen
3. Afklaring af valg af vurderingsmetoder

Behovsanalysen er en vigtig grundmur i rekrutteringsarbejdet, og bidrager til at strukturere rekrutteringsprocessen, og gøre det lettere for de som rekrutterer at holde fokus, på forhold som er vigtig for stillingen (HR Norge 2020 s. 5). Efter analysen er gennemført bør man sidde tilbage med relative klare formeninger om hvilke egenskaber, evner, kundskaber og erfaringer idealkandidaten bør have (Kuvaas, 2008, s. 79).

På grund af den store betydningen behovsanalysen kan have, bør man vanligvis bruge mere ressourser på denne opgave, end man måske har tænkt sig ud fra vanlige antagelser eller egen praksis. Undersøgelsen som Opinionen gennemførte for Experis i 2018 med formål at kortlægge lederes syn på ansættelser, viste at for lille *tid* er hovedårsagen til fejlansættelser. For dårlig tid til at vurdere kandidaten rangeres som en' af de vigtigste grunde til fejlansættelser. Manglende økonomiske ressourser og det at stole for meget på mavefølelse og kemi, rangeres også højt som årsagsforklaring på fejlansættelser. Gode metoder øger sandsynligheden for at vælge ud de bedst kvalificerede søgere, og dette er selvfølgelig gunstigt for organisationen. Forskning viser at der er betydelige summer at spare/tjene på at forbedre ansættelsesprocessen, ved blandt andet at forbedre behovsanalysen (Kuvaas, 2008, s. 94).

3.2.1 Behovsanalysens komponenter og metoder

I figur 6 giver Lai (2015, s. 89) en summarisk oversigt over hovedkomponenterne i en behovsanalyse. Mål, strategi, grad af stabilitet og markedsforhold udgør den overordnede behovsanalyse i den grad disse træk ved organisationen har implikationer for kompetancekravene til den stilling som skal besættes. Videre siger Lai, at man må definere kompetancekrav såvel som andre krav til den som skal ansættes. Og endelig bør man forsøge at identificere den mulige rolleudvikling en nyansat kan få. Dette sker på grundlag af en nokså

kompleks analyse af den mulige interaksjonen mellem nyansat, kollegaer og arbeidsoppgaver.

Overordnet analyse	Oppgavespesifikk analyse	Rolleanalyse
<ul style="list-style-type: none">- Organisasjonens mål- Organisasjonens strategier- Vurdering av stabilitets- og endringsprosesser- Markedsforhold	<ul style="list-style-type: none">- Krav til informasjonsomsetting- Krav til fysiske egenskaper- Krav til psykiske egenskaper- Krav til kunnskaper og utdanning etc.	<ul style="list-style-type: none">- Interaksjon mellom:<ul style="list-style-type: none">✓ kollegers forventninger og forutsetninger✓ egne forventninger og forutsetninger✓ arbeidsoppgaver✓ statusbetingelser

Figur 6 Oversikt over behovsanalysens komponenter (Lai, 2015, s. 89).

Mange metoder er utviklet for bruk inden behovsanalyse, og disse skiller sig fra hinanden på følgende punkter (Skorstad, 2018, s. 44):

- Hvilken type informasjon som samles ind
- Hvordan informasjonen samles ind
- Hvem den samles ind fra
- Hvordan informasjonen analyseres
- Hva informasjonen brukes til

Observasjon	Observasjon av personer som utfører jobben, gjerne ved bruk av video. Metoden kan imidlertid rammes av såkalte Hawthorne-effekter, det vil si at de som blir observert, opptrer annerledes simpelthen fordi de vet at de blir observert. Metoden begrenses også til stillinger hvor arbeidsprosessene er observerbare.
Intervju	Intervju av ansatte. Dette kan gjøres på mer eller mindre strukturerte måter, og involvere enkeltpersoner eller grupper. Intervjuet gir oss ofte rik dybdeinformasjon, og vi kan oppklare uklarheter ved å stille oppfølgingsspørsmål. Ulempen er at intervjuene for kan bli tidkrevende, og at de stiller store krav til den som intervjuer. I tillegg går man ofte glipp av enkeltspekter ved jobben, for eksempel rutineoppgaver. Erfaringsmessig er det ofte slik at de som blir intervjuet, velger å beskrive atypiske eller dramatiske hendelser framfor det hverdagslige. Ytterst få forteller at de begynner arbeidsdagen med å lese e-post, selv om dette kan være en viktig del av jobben.
Spørreskjema	Dersom vi er på jakt etter store mengder informasjon, er det nyttig å bruke spørreskjemaer som sendes rundt til deltakerne. Spørreskjemaer gir et godt grunnlag for kvantitative analyser, men gir ingen rik dybdeinformasjon, blant annet fordi vi ikke kan stille oppfølgingsspørsmål der hvor vi ønsker ytterligere informasjon. Dette kan vi til en viss grad unngå ved å inkludere utforskende kvalitative spørsmål av typen «Beskriv hva du anser som de viktigste arbeidsoppgavene i din jobb».
Utførelse	Personen som skal gjennomføre jobbanalysen, kan utføre selve jobben for å danne seg et bedre inntrykk av hva den dreier seg om. For eksempel: Dersom vi skal utarbeide jobbanalyse av en drosjesjåfør, kan det være nyttig at man selv har kjørt drosje en viss tid. Da slipper vi å forestille oss hvordan det er å kjøre drosje, men kan i stedet føle det på kroppen. På den måten får vi et langt bedre innblikk i arbeidsoppgavene. «Jøss, er de så viktig å være godt kjent i Drammen!» Denne tilnærmingen er tidkrevende og forutsetter at jobben ikke krever altfor mye opplæring eller ekspertise.
Selvrapportering	De ansatte fyller inn informasjon i dagbøker på fastsatte tidspunkt, for eksempel ved at en klokke gir et lydsignal om at personen nå skal skrive ned hva han gjør der og da. Metoden gir rik informasjon over tid. Men blir ofte subjektiv og gir uforholdsmessig mye data som skal behandles. Dette kan unngås dersom dette tenkes gjennom på forhånd og instruksjonen er slik at informasjonsmengden begrenses.
Eksisterende informasjon	Bruk av eksisterende informasjon, slik som for eksempel stillingsbeskrivelser, kan gi informasjon på en tidsbesparende måte. På den andre siden er informasjonen ofte foreldet, og gjenspeiler sjelden de oppgaver jobben virkelig inneholder i dag. Også her er det en viss tendens til at mer rutinepreget arbeid er ekskludert.

Figur 7 En oversikt over de vanligste metoder i behovsanalysen (Skorstad, 2015, s. 44)

Det kan være utfordrende at velge mellom forskjellige metoder, og generelt kan man si at ingen metode alltid er best. Det kan være klokt at velge mere end en metode, da det giver os flere ben at stå på, når vi skal angive de mest betydningsfulde arbeidsoppgaver. Metodene som er presenteret i figur syv er valgt ud på baggrund af to hensyn: 1) metodens nytteværdi og 2) mængde ressourcer som trængs for gennemføring. De har det til fælles, at de alle giver rig tilgang på information samtidig, som de ikke kræver al verdens tid og ressourcer (Skorstad, 2015, s. 45).

Til trods for væsentlige forskningsfund de sidste tiårene om behovsanalysens gyldighed, udfører de færreste organisationer en grundig kortlægning før selve rekrutteringsprocessen. Uden en veludviklet behovsanalyse, rekrutterer man i blinde (Dale, 2014 s. 25). Altfor ofte ser man at ansættelsesprocesser igangsættes, uden man har klart for sig hvad slags person som behøves (Skorstad, 2018, s. 38). I tillegg påpeger teori om rekruttering at mange af dagens ledere ikke har tilfredsstillende forståelse af rekrutteringsprocessen, og ikke er i stand til at udnytte dens strategiske potentiel på en effektiv måde. Dette kan skyldes det faktum at

rekrutteringslitteratur ikke giver god nok indsigt i de praktiske valg ledere står overfor når de ønsker at etablere en strategisk forankret rekrutteringsproces (Fredriksen og Sørebo, 2013, s.51).

Bendiksen (Bendiksen, 2016, s.952) siger, at en grundig behovsanalyse forud for udlysning og ansættelse sandsynligvis, er det vigtigste og mest forsømte punkt i forbindelse med rekruttering af medarbejdere. Fravær af en behovsanalyse kan føre til fejlansættelse, og det bør man for alt i verden forsøge at undgå. Konsekvenser af fejlansættelse kan være flere. I følge PAMA undersøgelsen (2006) har en af fire mistet lysten på et job før de blev ansat, fordi rekrutteringsprocessen blev håndteret uprofessionelt. I PAMA undersøgelsen (2011) kom det frem at fejlansættelse ikke bare koster i tid og penge, men det også tærer på bedriftskulturen og skaber støj. Britt Teien i Alliansepartner udtalte i en artikel i Dagens Næringsliv at fejlansættelser koster meget i kroner og øre, men de konkrete kostnader er ikke den største udgift. Det som koster mest er frustrasjonen til de ansatte. Hvis man ansætter «forkert» leder eller «forkert» nøgleperson, kan det blive et enormt irritationsmoment – noget som igen fører til at effektiviteten på arbejdspladsen går drastisk ned (Kaspersen, 2009).

I følge Løvenskiold (Dale, 2014 s. 25) er en af de største fejl som sker i det norske arbejdsmarked, er at man i lille grad forstår hvad stillingen faktisk går ud på. Virksomheder må stille sig de centrale spørgsmål som: Hvem er vi som organisation, og hvad er det vi egentlig har *behov* for nu? Når man selv ikke ved hvad man behøver, bliver det umuligt at gøre et godt stykke arbejde. Den vanligste årsag til fejlansættelser, er at man ikke ved hvad man leder efter. Dette er et resultat af en manglende eller dårlig analyse i den indledende fase siger Øystein Dahl, senior bedriftsrådgiver i Experis (Experis, 2017).

Mange siger de laver behovsanalyser, men erfaringer viser at mange afviger fra de oprindelige krav når ansættelsen gøres (HR Norge 2020, s. 5).

3.2.2 Opsummering af teoretisk rammeværk

Med udgangspunkt i min problemstilling har det været essentielt at forstå hvad som menes med fenomenet rekruttering og nærmere bestemt behovsanalysen. Jeg har derfor gjort rede for teori om rekruttering og samspillet mellem interessenter og samfundet i og rundt en organisation. Lægreid og Olsen's (1978) begreper om "det repræsentative bureaukrati" og "det ansvarlige bureaukrati" har været vigtige teoretiske bidrag i afhandlings analysedel.

Taylor (Haaland, 2019, s. 110) og Flanagan (Martinsen, 2004, s. 175) er nogen af de første som introducerer begrepet behovsanalyse. Vigtige teoretiske bidrag fra for eksempel Kuvaas (2008), Nordhaug (2008), Lai (2015), Iversen (2016), Skorstad (2018) og Haaland (2019) har belyst betydningen af behovsanalysen og de vanligst metoder for brug inden behovsanalysen. Deres teorier viser til behovsanalysens komplekse brugsområder og indgripen i omtrent enhver organisation (Nordhaug, 2008, s. 81). Brug af behovsanalysen handler om at identificere hvilke arbejdsopgaver et job indeholder, og hvilke egenskaber som er forbundet med succes på disse opgaver (Martinsen, 2004, s. 175). Behovsanalysen drejer sig om at danne en begrundet opfattelse af forholdet mellem jobsøgers kompetance og deres antaget fremtidige jobprestationer (Kuvaas, 2008, s. 71).

Forskningsrapporter fra PAMA (2006, 2011), Experis (2018) og HR Norge (2020) har også været vigtige bidrag for at komplimentere det teoretiske rammeværk.

4 Metode

I kapittel 4 presenterer jeg afhandlingens metodiske udgangspunkt som jeg har anvendt for at komme frem til resultaterne i min forskning. I kapitlet begrunder jeg også de metodevalg jeg har gjort.

4.1 Samfundsvidenskabelige forskningsmetoder

Problemstillingen bør være styrende for hvad slags metode vi vælger.

Har vi en eksplorerende problemstilling egner *kvalitativ metode* sig. Dette fordi det er en metode som går i dybden, får frem mange nuancer, og som medfører et behov for at koncentrere sig om nogen få undersøgelsesenheder. Forskningens data samles ind som ord, og de vigtigste metodene som bruges er det åbne individuelle interview, fokusgruppeinterview og observation. Data vi selv samler ind kaldes for primærdata (Jacobsen, 2018, s. 65).

Man bør også være klar over andre forhold som kan bestemme valg af metode. Ressurser som tid og penge kan sætte begrænsninger for, hvad som er muligt at gennemføre. For studenter som skal gøre en undersøgelse, vil metodevalg være et resultat af både hvad som er bedst egnet til at besvare problemstillingen, og hvad som er muligt at gennemføre indenfor de fastsatte tidsrammer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020, s. 53).

Tidligere i mit MPA studie havde jeg en overdreven tro på hvad jeg skulle klare at få til i forbindelse med at skrive masterafhandling. Min plan var på et tidspunkt at gennemføre både en kvantitativ og en kvalitativ undersøgelse. Den kvantitative undersøgelse skulle bestå af et spørgeskema til alle 96 enhedsledere i Tromsø kommune. Den kvalitative undersøgelse skulle bestå af interviews af seksjonsledere og stabsledere i kommunen. Jeg fik hurtigt en realitetscheck da jeg startede arbejde med at skrive masterafhandling, og fik heldigvis modereret mig i tide. Dette ville være umuligt for mig alene at gennemføre forskning af et sådant omfang indenfor fastsatte tidsrammer.

Jeg valgte at gennemføre en kvalitativ undersøgelse, og har brugt det åbne individuelle interview som metode for dataindsamling.

4.2 Begrundelse for valg af kvalitativ metode

Min problemstilling er eksplorerende, og kræver en metode som får frem nuancerede data og går i dybden, og har få undersøgelsesenheder.

Jeg har valgt at gennemføre en kvalitativ undersøgelse, og har brugt det åbne individuelle interview som metode for dataindsamling. Argumentation for det er:

Jeg mener det har været nødvendigt at anvende kvalitativ metode når det gælder min forskning af ledere i Tromsø kommune samt fagfolk indenfor rekruttering. Disse har et overordnet ansvar for rekruttering og implementering af udtalte strategier i henholdsvis arbejdsgiverstrategien og den overordnede rekrutteringsplan. Jeg har gennemført individuelle interviews baseret på en interviewguide med rekruttering og behovsanalysen som tema, fast rækkefølge på spørgsmål og åbne svar. Det er den enkelte informants erfaring og oplevelse som er vigtig for mig som forsker at få fat i, og gennem et individuelt åbent interview lægges der ingen eller meget få begrænsninger for, hvad informanten kan sige. Med en kvantitativ undersøgelse og et spørgeskema som metode for dataindsamling, ville jeg med stor sandsynlighed miste værdifuld information, og informationen jeg ville sidde tilbage med, ville være minimalt nuanceret.

4.3 Begrundelse for valg af dataindsamlingsmetode

Jeg har valgt det åbne individuelle interview som metode for dataindsamling i min kvalitative forskning. Tre årsager til det er:

- a) Denne metode egner sig når relativ få enheder skal undersøges. Her ønsker man at gå i dybden. Det er en tidskrævende metode (ofte tager det lige lang tid at administrere interviewet som at gennemføre selve interviewet), som egner sig godt når få enheder skal undersøges. I tillæg genererer åbne individuelle interviews som regel store datamængder i form af notater eller lydoptag (Jacobsen, 2018, s. 146).

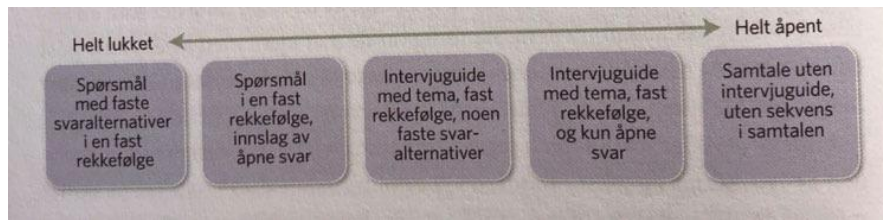
Dette MPA studie ved UIT Norges arktiske universitet er erfaringsbaseret, og lagt op til at studenterne er i fuldtidsarbejde i tillæg. Jeg repræsenterer denne kategori student, og med en tidsramme sat af universitetet, fandt jeg denne metode som bedst egnet for min forskning men også for mig personligt.

- b) Metoden egner sig til at få frem den veludvalgte informants holdninger og opfattelser, uden at der tages hensyn til den sociale sammenhæng (Jacobsen, 2018, s. 147). Man er interesseret i hvad det enkelte individ siger. For min forskning har det været helt afgørende at jeg har haft tilgang på informanter som frivilligt har ville dele sine holdninger og opfattelser.
- c) Åbne individuelle interviews egner sig godt til at få frem enkeltindviders fortolkning af et eller andet fenomen. På den måde kan vi afklare informantens forståelse, og hvad slags mening som lægges i ulige forhold (ibid). Fenomenet i min forskning udgør rekruttering og behovsanalysen.

4.3.1 Interview som dataindsamlingsmetode

Kvalitativ interviews er den dominerende form for dataindsamling i kvalitativ forskning. Det er en fleksibel metode som kan bruges næsten overalt. Metoden kan være mere eller mindre struktureret det vil sige tilrettelagt på forhånden. Metoden gør det muligt at få fyldig og detaljeret beskrivelser af det vi studerer. Samtidig opfører det kvalitative interview sig som en

samtale med en struktur og et formål, og egner sig godt når vi ønsker at studere meninger, holdninger og erfaringer (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020, s. 107).



Figur 8 Grader af strukturering af et interview (Jacobsen, 2018, s. 150).

Et struktureret interview er en standardiseret tilnærming som ligger et godt stykke væk fra en traditionel samtale. Gennem den strukturerede tilnærming bevarer vi objektiviteten i interviewet ved at alle søgerne får de samme spørgsmål (Skorstad, 2018, s. 98).

Et kvalitativt interview kan have ulige grader af åbenhed. Det kan fra et yderpunkt foregå som en helt vanlig samtale uden nogen speciel plan og rækkefølge, til et andet yderpunkt hvor interviewet består af faste spørgsmål i en fast rækkefølge. Interviewet bør ikke være helt ustruktureret, og man bør som regel udarbejde en interviewguide (en oversigt over de temaer man skal indeom i løbet af interviewet) (Jacobsen, 2018, s. 150).

Den vanligste formen for interview finder vi mellem yderpunktene strukturerede og ustrukturerede åbne interview. Disse kaldes for semistrukturerede eller delvis strukturerede interviews. Et semistruktureret interview har en overordnet interviewguide som udgangspunkt, mens spørgsmål, temaer og rækkefølge kan variere. Intervieweren kan bevæge sig frem og tilbage (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020, s. 108).

Jeg må ærligt indrømme, at jeg var usikker på hvilke form jeg ville vælge, før jeg gik igang med selve interviewerne. Nogen af informanterne ville måske måtte kræve en mere struktureret form mens en anden informant ville egne sig best til en semistruktureret interviewform. Hvis en informant var ”stille” af sig, ville det måske kræve en mere struktureret form. På den måde kunne jeg sørge for at få svar på mine spørgsmål, og dermed sikre jeg mig værdifuld data. En ”snakkesagelig” informant ville derimod måske kræve en mere semistruktureret interviewform. En ”snakkesagelig” informant ville kunne give masse værdifuld data i tilfældig rækkefølge, som derfor ville måtte udfordere mig på at stille spørgsmål fra de ulige teamer ved behov.

Interviewene blev gennemført som delvis strukturerede interviews.

4.3.2 Baggrund for valg af informanter

At vælge ud hvem som skal være med i forskningen er en vigtig del i al samfundsforskning. Her er vi nødt til at gøre valg, da det kan være umuligt, at inkludere alle vi ønsker. Det er vigtigt at nævne at repræsentativitet *ikke* er et centralt kriterium i kvalitative forskningsoplæg. Her vil forskeren hellere være optaget af at vælge et begrænset antal informanter, som har meget og relevant information om fenomenet som skal forskes på (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2020, s. 57). Men det er dog umulig at sætte et klart krav til hvor mange som bør interviewes (Jacobsen, 2018, s. 193). Vi gør vores valg på baggrund af, de vi tror, kan give os mest interessant information for at belyse den problemstilling vi har valgt (Jacobsen, 2018, s. 194).

I min forskning har jeg lagt størst vægt på at informanterne har kundskab og erfaring om og med fenomenet rekruttering og nærmere bestemt behovsanalysen. Jeg har været optaget af at få et mest mulig nuanceret syn. Jeg har derfor haft fokus på at udvælge informanter som repræsenterer ulige resultatenheder i Tromsø kommune. Videre har jeg også lagt vægt på at informanterne indehar ulige lederpositioner. Sidst men ikke mindst har jeg valgt ikke at anvende informanter fra sammen resultatenhed, som jeg selv tilhører. Jeg ønskede mindst mulige relasjoner til mine informanter. Dette for at undgå forstyrrelser af blandt andet social og kollegial karakter. Det var også vigtigt for mig at informanterne skulle føle sig tryk på hensigten med min forskning, og ikke tvivle på mine hensigte.

Seks informanter skulle vise sig at give et tilstrækkeligt datamateriale indenfor de ressourcer jeg havde til rådighed. Tid var nok den største faktor i dette tilfældet. Jeg tager forbehold om at afhandlingens konklusjon kunne været anderledes dersom forskningen havde bestået af flere informanter.

4.3.3 Interviewguide

En interviewguide bruges til kvalitative interview som kan være struktureret eller semistruktureret. Guiden indeholder en liste over temaer og generelle spørgsmål som skal gennemgås. De forskellige temaer har baggrund i de problemstillinger som forskningen skal belyse. Ved udarbejdelse af interviewguiden vil forskeren først identificere centrale deltemaer som indgår i den overordnede problemstilling. Det sker at forskeren nøjer sig med at spørge

om disse temaer. I tillæg indeholder interviewguiden ofte underpunkter eller underspørgsmål for at forskeren skal få dækket eller uddybet de forskellige temaerne (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2020, s. 111).

Interviewguiden består af fem temaer med tilhørende underspørgsmål, og bærer præg af at være stærkt struktureret. Før interviewene havde jeg redigeret interviewguiden, og lagt ind blanke fælt til egne notater i tilknytning til hvert underspørgsmål. På den måde oplevede jeg at have struktur i mine notater.

4.3.4 Gennemføring af interview

Samtlige seks interview blev gennemført i en periode af tre måneder sommer-efterår 2020. Alle interviews blev gennemført ansigt-til-ansigt. To interviews blev gennemført på informantens arbejdsplads efter deres ønske, mens fire interviews blev gennemført på min egen arbejdsplads. Samtlige interviews blev gennemført i egnede lokaler uden distraktion.

Før interviewet startet sørget jeg for at infoskrivet med samtykkerklæring var forstået og underskrevet. Jeg forsikrede om fuld anonymitet og konfidentialitet. Jeg spurgte også om tilladelse til at optage interviewet med diktafon, hvilket samtlige sagde ja til. Optagelse af interviewet med diktafon gav mig en tryghed i at alt som blev sagt blev fanget op og gemt. Det gav mig større frihed til at skabe en god samtale med øjekontakt. Samtidig gjorde jeg informanten opmærksom på, at jeg også ville gøre notater undervejs i interviewet. På den måde kunne jeg notere vigtig og relevant information. Jeg brugte ikke digitale værktøj, bare pen og papir. Jeg ønskede at være mest mulig til stede i interviewsituationen, uden at måtte fjerne blikket mere end højst nødvendigt.

Jeg stillede åbne spørgsmål, og forsøgte i mindst mulig grad at styre informanterne i sine svar. Interviewguiden sørgede for at jeg fik drejet samtalen når der var behov for det, samtidig som den sørgede for at jeg fik stilt de spørgsmål jeg trængte.

Hvert interview varede i max 1 1/2 time. Det er det som er en optimal tidsramme i følge Jacobsen (2018, s. 154).

4.3.5 Transkribering

Efter seks interviews sad jeg med ca. ni timers optag samt egne notater. Dette datamateriale tog overraskende meget længere tid at transkribere end forventet. Jeg valgte at transkribere

ordret. Idealet var at transkribere hvert optag kort tid efter hvert interview. Dette for at have samtalen friskt i minde. Dette lod sig gennemføre til en hvis grad, men ikke hver gang.

4.4 Forskningens kvalitet

4.4.1 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet knyttes til spørgsmålet om en kritisk vurdering af afhandlingen, giver indtryk af at forskningen er udført på en pålidelig og tillidsvækkende måde. Begrepet reliabilitet er indarbejdet i kvantitativ forskning, og refererer i udgangspunktet til spørgsmålet om en anden forsker som anvender de samme metoder, vil komme frem til de samme resultater (Thagaard, 2018, s. 187). Mit hovedindtryk er at informanterne gav et så sandfærdig billed af sine erfaringer som overhoved muligt. Dette gælder under samtlige seks interview. Jeg oplevede gode interview med et godt interviewklima. Jeg har forsøgt at forholde mig nøjtralt både før, under og efter interviewene, og mener ikke jeg har grund til at tvivle på om jeg har lykket med det.

Validitet er knyttet til resultaterne af forskningen, og hvordan vi tolker data. Validitet handler om gyldighed af de tolkninger forskeren kommer frem til (Thagaard, 2018, s. 189). Jeg har fra starten af arbejdet med denne afhandling, været optaget af at forskningsprocessen skulle udføres på en troværdig måde. Jeg har bevist været åben og transparent hele vejen, overfor alle jeg har været i kontakt med. Informanterne var godt informeret om forskningsprocessen før interviewene fandt sted. Interviewguiden og samtykkeskema blev sendt ud i forkant af interviewene. Informanterne er valgt ud på baggrund af deres erfaring med rekruttering i Tromsø kommune. Seksjon for HR har været behjælpelig med at foreslå aktuelle informanter på baggrund af deres erfaring og engagement for rekruttering. Jeg mener ikke, at jeg har grund til at tvivle på seksjonens anbefalinger.

4.4.2 Forsker i egen organisation

Jeg er opmærksom på at der er fordele og ulemper med at studere egen arbejdsplads. Jacobsen (2018, s. 56) siger at fordelene med at være forsker i egen organisation blandt andet er, at man har førstehåndskendskab til det man skal studere, og det er lettere at få tilgang til information. I tillæg vil en ”innsider” ofte møde større åbenhed og tillid end en udenforstående. Af ulemper nævner Jacobsen (2018, s. 57) at man let får en forudindtaget holdning til hvordan ting faktisk er, og at det kan være vanskeligt at holde den nødvendige kritiske afstand til den

man skal studere. Enkelte kan opfatte en som en person som udfører et opdrag enten for ledelsen eller en anden gruppe, og dermed kan en ”innsider” let blive mødt med mistænksomhed. En anden ulempe kan være, at man som ”innsider” kan have udviklet ”blinde pletter”, som kan arte sig på en sådan måde, at man let får en forudindtaget holdning til hvordan ting faktisk er. Konsekvensen kan være at det man registrerer, er det man forventer at se. Fordelen med at komme udenfra kan derfor være, at man ikke har disse ”blinde pletter”, og dermed vil kunne se ting som ”innsidere” ikke får øje på.

Der har været flere fordele med at forske i egen organisation. Men én af de største må nok siges at være hjælp til at vælge ud afhandlingens informanter. Seksjon for HR i Tromsø kommune har været til stor hjælp. Ud fra deres kundskab og netværk har de sat sammen en liste til mig med potentielle informanter. Uden den liste ville det have været svært for mig at finde egnede informanter.

Tilgang på information, og viden om hvorfra relevant information kan skaffes har gjort processen effektiv. Jeg har været åben, og informeret de jeg har været i kontakt med og bedt om hjælp fra, om baggrunden for min henvendelse. Det være sig spørgsmål om digitalt organisationskort, nyeste årsmældning eller statistik for at nævne noget. Årsagen til at det har været vigtigt for mig at være åben er, at der ikke har måtte være tvivl om, hvem som er ejer og bestiller af denne afhandling. Jeg har ikke fået tilbud om bindingstid hos arbejdsgiver. Motivationen og inspirationen til at skrive denne masterafhandling ligger helt og holdent hos mig. Det har været essentielt for mig at undgå enhver form for mistænksomhed eller skepsis. Uden tillid og frivillighed ville denne afhandling ikke kunne blive til.

Samtidig må det nævnes at jeg har frygtet at blive offer for de ”blinde pletter”. Jeg har derfor bevist valgt informanter, som ikke kommer fra samme enhed som jeg, for at have størst mulig objektivitet. Jeg kendte ikke til informanternes rekrutteringsprocesser før interviewene fandt sted. Dette mener jeg styrker forskningens reliabilitet.

5 Presentation af informanterne

- Fem kvinder og en mand
- En afdelingsdirektør, to seksjonsledere, to enhedsledere og en HR rådgiver
- fem af seks har personalansvar

- En tilhører enhed med mindre end 50 ansatte
- To tilhører enhed med mere end 200 ansatte
- Tre tilhører enhed med mindre end 100 ansatte
- En af seks har egen strategi for rekruttering på sin enhed
- Tre af seks driver med rekruttering til daglig
- Fem af seks har oplevet fejlansættelser
- Fire af seks har masteruddannelse
 - En har været ansat i mere end 20 år
- Fire har været ansat over 10 år
- En har været ansat i mindre end fem år

6 Analyse

Forskningens hovedfund er grundlaget for analysekapitlet. Hovedfundet er videre brudt ned til to delfund. Fundene drøftes i henhold til teori som er presenteret i kapittel 3.

Udgangspunktet for analysen er at svare på afhandlingen problemstilling «*Hvilken betydning har behovsanalysen i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune*»? Hvert fund skal så godt som mulig svare på problemstillingen ud fra tre mulige scenarier: stor betydning, lille betydning og usikker betydning. Jeg tager forbehold om at gradering af betydning kunne være mere fragmenteret, og dermed tilføjet forskningen flere nuancer. På grund af krav til afhandlingens længde har jeg valgt at begrænse til tre graderinger af betydning.

Hovedfundene er identificeret ud fra, hvor stor betydning disse kan have for behovsanalysen i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune, og begrundet i det teoretiske rammeværk i afhandlingen. Ud fra det mener jeg at hovedfundene er interessante og relevante for forskningen.

Forskningens hovedfund kan tyde på at få af informanterne gør behovsanalyse i rekrutteringsprocessen i Tromsø kommune. Dette kan muligvis forklares gennem to delfund som er: 1) det kan tyde på at dette skyldes manglende kundskab og kompetance om behovsanalysen og tid som en afgørende faktor og 2) det kan tyde på at faste lovpligtige- og få stillingskategorier resulterer i at man vælger at se bort fra behovsanalysen.

6.1 Hovedfund: Få gør behovsanalyse?

Forskningens hovedfund kan tyde på at få af informanterne gør en behovsanalyse i rekrutteringsprocessen i Tromsø kommune. Og med behovsanalyse forstår vi i denne sammenhæng 1) den eller de metoder vi bruger for at afdække de mest centrale kriterier for en stilling. 2) På baggrund af behovsanalysen identificeres de vigtigste arbejdsopgaver i et job, de personlige egenskaber, kundskaber og erfaringer som man mener er vigtige, når man skal vurdere jobsøgere. 3) Til sidste leder det frem til en skriftlig kravspecifikation.

6.1.1 Kundskab, kompetance og tid

Her følger citater fra nogen af informanterne som underbygger forskningens hovedfund:

Informant en: *"Bruger du ikke behovsanalysen rigtig så får du følgefjøl gennem hele processen. Du får et dårligere grundlag for interview, for at skrive indstilling og i sidste instans får du måske ikke den kandidat som havde været bedst egnet for stillingen. Jeg oplever ikke at man er optaget af behovsanalysen hverken før eller efter ansættelse"*.

Informant fem: *"Betydningen af behovsanalysen er vigtig. Man ved ikke hvad man skal have hvis man ikke gør behovsanalyse. Behovsanalysen skal beskrive hvilke opgaver som skal løses, og handler om hvilke behov ansatte skal dække. Tror ikke alle har gjort det sådan nej"*.

Informant en og fem siger henholdsvis at du kan få følgefjøl gennem hele processen hvis du ikke bruger behovsanalysen rigtigt. Og man ved ikke hvad man skal have hvis man ikke gør behovsanalyse. Det spejler Martinesen (2004) og Kuvaas (2008) som henholdsvis siger at behovsanalysen drejer sig om at finde ud af hvilke arbejdsopgaver et job indeholder, og hvilken kompetance det er ønskelig at den som efterhvert skal tiltræde stillingen, indehar.

På trods af at informant en og fem lader til at være bevist på behovsanalysens betydning, erfarer informanterne henholdsvis at man ikke er optaget af behovsanalysen hverken før eller efter ansættelse, og usikker på om behovsanalysen praktiseres. Grunde informanterne opgiver til dette, kan være manglende kompetance og kundskab, og at der er for lidt professionalitet knyttet til det at rekruttere.

På den ene side argumenterer Lai (1997), Nordhaug (2008), Iversen (2016), Skorstad (2018) og Haaland (2019) for at behovsanalysen er meget vigtig, og dens betydning som helt afgørende for rekrutteringsprocessen.

En god rekrutteringsprocees består af flere faser, hvori behovsanalysen indgår, og som forudsætter at alle faser udføres på en kompetent måde (Lai, 1997, Nordhaug, 2008, Iversen, 2016, Haaland, 2019). I større virksomheder er det vanlig at HR-afdelingen støtter lederne i deres rekrutteringsarbejde (Grimsø, 2015, s. 22). Og effekten af HR-tiltag kan vises i jobprestationen, engagement, motivation, jobtilfredshed, hjælpsomhed, tilstedeværelse/fravær og tillidsforhold (Haaland, 2019, s. 43).

På den anden side kan det tyde på at ledere i Tromsø kommune, ikke oplever at man har den kompetance og kundskab, som kræves for at gennemføre gode rekrutteringsprocesser og behovsanalyser.

Fire af seks informanter mener at *”generelt ved nok ikke mange hvad HR seksjonen kan bidrage med. Kunne være mer synliggjort”*. Tre af seks informanter mener også at *”kommunen kunne være mere fremoverlent og professionel, og sige at der findes et tilbud til jer som skal rekrutterer. Det oppleves ikke sådan”*.

Én af konsekvensene af at ledere i Tromsø kommune oplever manglende kompetance og kundskab om behovsanalysen og rekruttering, kan være, at man ret og slet vælger at se bort fra behovsanalysen som en af rekrutteringsprocessens syv faser. Dette kan muligvis forklares med manglende kundskab om behovsanalysens betydning og anvendelse i rekrutteringsprocessen. Hvad er en behovsanalyse og hvorfor og hvordan gør man det? Tromsø kommunes *Overordnet rekrutteringsplan 2017-2021* behandler og omtaler ikke behovsanalysen og dens potentielle metoder. Planen indeholder seks indsatsområder og tiltag. Tiltag to «Styrking av rekrutteringsprosessen» siger at *«det vurderes å ta i bruk nye verktøy og metoder for å styrke rekrutterings- og utvelgelsesprosessen»*. Hvilke nye værktøj og metoder er ikke specificeret i tiltagsplanen. Frist for evaluering var 31.12.2018, men ingen kommentarer er per dags dato knyttet til denne evaluering.

Dersom ledere ser bort fra behovsanalysen på grund af manglende kompetance og kundskab, kan en anden konsekvens være, at man sætter i gang en rekrutteringsprocees, uden at have klart for sig hvad slags person som behøves (Skorstad, 2018, s. 38). I stedet for at vurderinger af jobsøgere bliver gjort på grund af en grundig analyse, kan det i yderste konsekvens føre til at fejl person bliver ansat. Jeg minder om at afhandlingens definition af fejlansættelse, er

ansættelser der den nyansatte ikke fungerer i sin stilling og/eller i arbejdsmiljøet i virksomheden.

En tredje konsekvens kan være at man ikke har en klar og tydelig opfattelse af organisationens mål, strategier og rolleafklaring. Med forbehold om at disse komponenter udgør en overordnet rolle for kompetancekrav, til den stilling som skal besættes. I følge Lai (2015, s. 89) udgør en overordnet analyse, opgavespecifik analyse og rolleanalyse tilsammen behovsanalysens komponenter. Mangel på en behovsanalyse efter en samlet vurdering, kan føre til manglende specificering af kompetancekrav, som kan være en svaghed når kandidater skal vurderes.

En anden forklaring på at det kan tyde som om få gør behovsanalyse, er tid. Her følger citater fra nogen af informanterne som underbygger forskningens hovedfund:

Informanter 1, 2 og 4 siger *"men vi har ikke tid. Vi må bare få udannoncen"*.

Informant 1: *"Mit indtryk er at man ofte hopper over at analysere hvilket behov man har, før man sætter igang. Indtrykket er at det ofte er hæftisk. Ofte skal stillinger fyldes, der er krav til leverance indenfor visse tidsaspekter vil jeg tro"*.

Informant 2: *"Ofte har vi det lidt for travelt, vi må få folk på plads. Det handler om tid"*.

Informanterne 2, 3 og 6 forklarer mulige årsager til fejlansættelser med at *"man har været for unøje"* og at *"man har haft det for travelt. Det handler om tid"*.

I tillæg til at informanterne forklarer udeblivelse af behovsanalysen i rekrutteringsprocessen med manglende kundskab og kompetance, kan det også tyde på at tid spiller en afgørende rolle. Jeg tolker overstående citat på den måde at oplevelsen af dårlig tid og krav om at levere til tiden, kan føre til at informanterne vælger at se bort fra behovsanalysen i rekrutteringsprocessen. På den ene side anbefales det at bruge tid og ressourcer på behovsanalysen, for at sikre at grundlaget er godt nok for den videre rekrutteringsproces. Hvis man gør et for dårligt arbejde i denne indledende fase, vil det medføre følgeføj ifølge Skorstad (2008, s. 40). På den anden side kan dårlig tid i rekrutteringsprocessen føre til manglende kundskab om og indsigt i de forhold i samfundet og i organisationen som direkte

påvirker bedriftens rekruttering (Grimsø, 2004, s. 16). Det er tænkeligt at dette også gør sig gældende for forskningens informanter.

Det er værd at trække frem at resultater fra forskningsrapporter som PAMA (2011) og Experis (2018) viser at den vanligste årsag til fejlansættelser er for lidt tid brugt på rekrutteringsprocessen. Og særlig fasen hvor kandidaterne skal vurderes (seleksjon) (Experis, 2018). PAMA (2011) viste at den vanligste grund til dårligt arbejde i rekrutteringsprocessen er dårlig tid. 84% af lederne mente at det er let at fortage forhastede og forkerte ansættelser, når bedriften raskt trænger ansatte.

Dette kan tyde på at erfaringer fra forskningens informanter samsvarer med overstående forskningsfund.

Opsummeret kan det tyde på at behovsanalysen har lille betydning for informanterne i deres rekrutteringsprocesser. En forklaring kan være manglende kundskab og kompetance om behovsanalysen og dens metoder, samt tid som en afgørende faktor. Konsekvensen kan være, at man ser bort fra at gøre behovsanalyse i rekrutteringsprocessen.

6.1.2 Få faste lovpligtige stillingskategorier

Her følger citater fra nogen af informanterne som underbygger forskningens hovedfund:

Informant to siger: *«Vi har tre faste stillingskategorier, vi behøver ikke finde på dit og dat. Hos os er behovsanalysen sat»*. Samtidig siger samme informant at *”jeg tror ikke at vi gør tilstrækkeligt når det gælder behovsanalysen. Skal du gøre en god behovsanalyse så må den som gør behovsanalysen kunne noget om rekruttering”*.

Informant tre: *”Behovsanalysen handler om at opfylde lovkrav”*.

Til sammenligning siger informant fire følgende: *”Behovsanalysen gør vi raskt. Det handler om hvad vi skal lyse ud. Behovsanalysen betyder ikke andet end hvis vi skal omgøre stillinger og den type ting”*. Samme informant siger videre at *”vi rekrutterer vældig enkelt da vi bare har to stillingskategorier”*.

Det kan tyde på at informant to, tre og fire har én ting til fælles. Informanterne er ledere for enheder som opererer med relativ få stillingskategorier som er lovpligtige. Lederne

repræsenterer to ulige seksjoner. Det kan opfattes som om, at behovsanalysen har en lille betydning for disse ledere i deres rekrutteringsprocesser.

Både informant to og fire beskriver behovsanalysen som en kortlægning af hvilke stillinger man har behov for. *"Behovsanalysen handler om hvad vi skal lyse ud"* siger informant fire.

På den ene side argumenterer teori for at behovsanalysen er afgørende i rekrutteringsarbejdet, og deraf har stor betydning. På den anden side viser praksis at behovsanalysen tilsyneladende har lille betydning for ledere i Tromsø kommune som har ansvar for enheder med få lovpligtige stillingskategorier. Der er bestemt ved lov hvilke faste stillingskategorier enhederne skal have, og i følge informant to og fire virker kompetancekravene og arbejdsopgaverne relativt sat.

Her mener jeg at kunne trække paralleler til Lægroid og Olsens (1978) teori om det *ansvarlige bureaukrati*. Teorien bygger på et meriterende rekrutteringsprincip hvor der lægges vægt på faglige kvalifikationer og professionel dygtighed, som det legitime rekrutteringskriteriet.

Jeg mener, at teorien om det ansvarlige bureaukrati bærer nogen lighedstræk til informant to, tre og fire's enheder, som de er leder for. Det kan tyde på, at behovsanalysens betydning bliver mindre når rekrutteringsafgørelser til dels fastlægges gennem mål, love og regelværk, og bestemte personlige egenskaber ikke står i fokus. Og i tillæg er stillingskategorierne relativt få. Som informant to og tre siger: *"Behovsanalysen er sat"*, *"behovsanalysen handler om at opfylde lovkrav"*. Jeg opfatter at informanterne først og fremst er optaget af at opfylde lovkrav, og sørge for at have ansatte som opfylder disse. Jeg opfatter at det handler om at have nok og rigtig kompetance, for på den måde at opfylde krav som er sat ved lov.

Én konsekvens kan blive at personlige egenskaber, evner, kundskaber og erfaringer som er forbundet med succes, og som den ideelle kandidat bør have, ikke er kendt for de som skal rekruttere. I følge Iversen (2016, s. 10) foreligger dokumentation som viser, at personlig egnethed påvirker effektiviteten i forskellige jobroller, hvad som motiverer os, og hvordan vi samhandler med andre mennesker. Konsekvensen af manglende kundskab om personlige egenskaber i en rekrutteringsproces, kan blive, at man ansætter en person, som viser sig ikke at fungere i sin stilling og/eller i arbejdsmiljøet i virksomheden.

Idag ville Lægreid og Olsens (1978) to modstridende syn (det representative- og det ansvarlige bureaukrati) måske fungere optimalt i et samspil, og ikke som et enten eller. Tromsø kommune har stor variation af arbejdsopgaver og tjenester som kræver forskellige kundskaber, kompetancer og personlige egenskaber i kommunens 96 enheder. Det som fungerer godt i en enhed, vil måske ikke fungere lige godt i en anden enhed.

Mulig man bør stille sig følgende spørgsmål: er det sådan at behovsanalysens betydning i rekrutteringsprocesser varierer fra seksjon til seksjon i Tromsø kommune? Og måske er det i praksis ikke sådan som teorien argumenterer for: at behovsanalysen er afgørende i rekrutteringsarbejdet, og deraf har stor betydning. *Men* at der kan være snak om at behovsanalysens betydning, kan være *forskellig* fra seksjon til seksjon og fra enhed til enhed, p.g.a. at Tromsø kommune er en så stor samfundsaktør med stor variation af arbejdsopgaver, tjenester, og opgavekompleksitet. Rammebetingelserne og behovene i rekrutteringsprocessen vil af den grund ikke være identisk i alle de 96 enheder i Tromsø kommune.

Dersom denne teori skulle gøre sig gældende, må det forudsætte at behovsanalysen *har* en afgørende betydning i rekrutteringsprocessen for nogen ledere i Tromsø kommune. Her må jeg tage et forbehold. Forskningens fund kan tyde på, at få af afhandlingens informanterne gør behovsanalyse. Jeg kan derfor ikke slå fast at behovsanalysen har en afgørende betydning for de resterende ledere i Tromsø kommune, da jeg ikke har emperi som beviser dette. Jeg tager også forbehold om at afhandlingens hovedfund kunne set anderledes ud dersom denne bestod af flere informanter, flere erfaringer om behovsanalysen kom frem.

Jeg kan ikke med teori i hånden slå fast, at behovsanalysen har lille betydning i enheder med få faste lovpligtige stillingskategorier. Det har ikke lykket mig at finde teori som tager op denne aktuelle problemstilling. Jeg tager forbehold om at der findes teori som omhandler denne problemstilling, men som jeg ikke har lagt til grund for denne afhandling. Forklaringen er at jeg ikke har fundet teori som bygger op om dette. Jeg må også tage forbehold om, at det kan være tilfældigt at disse informanter svarede som de gjorde, og at det ikke er repræsentativt for ledere i tilsvarende seksjoner og enheder.

Opsummeret kan det tyde på at behovsanalysen har lille betydning for informant to, tre og fire i deres rekrutteringsprocesser. En forklaring kan være at disse ledere repræsenterer enheder som opererer med få faste lovpligtige stillingskategorier. Det kan tyde på at de først og fremst

er optaget af at opfylde lovkrav, og mindre optaget af at gøre behovsanalyse i rekrutteringsprocessen. Konsekvensen kan være at man ser bort fra at gøre behovsanalyse i rekrutteringsprocessen.

7 Konklusion

Forskningens hovedfund kan tyde på, at få af forskningens informanterne gør behovsanalyse i rekrutteringsprocessen. Dette kan muligvis forklares ud fra følgende forskningsfund:

- Manglende kundskab, kompetance
- Dårlig tid
- Få faste lovpligtige stillingskategorier

Før jeg svarer på forskningens problemstilling gentager jeg den:

Hvilken betydning har behovsanalysen i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune?

Ud fra forskningens hovedfund og delfund mener jeg, at det kan tyde på at behovsanalysen, har en lille betydning i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune. Det modsatte ville være at behovsanalysen har stor betydning i rekrutteringsprocessen for ledere i Tromsø kommune. Jeg mener ikke at der foreligger emperi som bekræfter dette.

Jeg startede med følgende hypotese:

”Gennemførelse af behovsanalyse i rekrutteringsprocessen kan reducere sandsynligheden for fejlansættelser i Tromsø kommune”.

Jeg mener ikke, jeg er i stand til at svare tydeligt på hypotesen. Uden oversigt over tal på fejlansættelser og årsager på turnover i Tromsø kommune, er det svært at slå fast at hypotesen stemmer. Jeg ser mig derfor nødt til at svare at jeg er usikker på at gennemførelse af behovsanalyse i rekrutteringsprocessen kan reducere sandsynligheden for fejlansættelser i Tromsø kommune.

8 Afslutning

For at bidrage til en forbedring af Tromsø kommunens rekrutteringsprocesser, skulle jeg gerne have kommet med flere anbefalinger og indspil til kommunens ”*Veileder for tilsetninger*”, ”*Overordnet kompetanseplan 2019*” og ”*Overordnet rekrutteringsplan 2017-2021*”. Jeg mener disse har et forbedringspotentiale hvad angår behovsanalysen og dens betydning i rekrutteringsprocessen. Det kunne være at anbefale, at Tromsø kommune gav plads til at gøre rede for behovsanalysens hensigte og dens metoder, som en naturlig del af rekrutteringsprocessen i kommunens strategidokumenter «*Overordnet rekrutteringsplan 2017-2021*», «*Arbejdsgiverstrategien*», og «*Veileder for tilsetninger*». På den måde ville arbejdsgiver have taget et tydelig standpunkt om behovsanalysens betydning i rekrutteringsprocessen. Afhandlingens konklusjon kan tyde på at en forbedring ville blive ønsket velkommen. I hvertfald af forskningens informanter.

8.1 MPA- Hvor er faget rekruttering?

Studiet erfaringsbaseret master i organisation og ledelse for offentlig sektor (MPA) ved UIT Norges arktiske universitet er en 90 studiepoents master. Rettet mod ansatte og ledere i offentlig sektor. Rekruttering som fag er ikke en del af studiet. Hvad kan denne observation fortælle os? At rekruttering som fag i Universitetssektoren ikke er interessant? At der mangler fagpersoner og kompetance til at undervise? At rekruttering ses på som en praktisk øvelse? Hvorfor er det sådan at rekruttering som fag ikke er mere fremtredende, specielt når det at ansætte personale er noget af det vigtigste en leder gør. At rette fokus på et så vigtigt fenomen som tilsyneladende underkommuniceres på et højere uddannelsesforløp begrundes vigtigheden af denne masterafhandling.

Referanceliste

Barber, Alison E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives*. Thousand Oaks, CA. Sage.

Bendiksen, Lin Muus. (2016). *Rekruttering av nye medarbeidere*. Den norske tannlegeforeningens tidende, 126 (11), 952-954.

Breaugh, James. (2008). *Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research*. Human Resource Management Review 18 (2008) 103–118. College of Business Administration, University of Missouri — St. Louis, St. Louis

Bråthen, Torgeir. 25.11.2020 <https://www.nordnorskdebatt.no/hjelp-vi-krymper-landsdelen/o/5-124-4177>

Christensen, T., Lægreid, P. & Zuna, H.R. (2001). *PROFESJONER I REGJERINGSAPPARATET 1976-1996. Økende heterogenitet - effekter og implikasjoner*. Makt- og demokratiutredningens rapportserie. Rapport 26, januar 2001. <https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2001/Rapp26.html> 28.08.2021

Christen, Tom, Egeberg, Morten, Lægreid, Per, Rosness, Paul G. og Røvik, Kjell Arne. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dahl, Øystein 03.08.2020 <https://www.experis.no/kunder/om-experis2/nyheter/news/experis-slik-reduserer-du-risiko-for-feilansettelser-270370>

Dale, Frode 25.11.2019 <https://www.dagensperspektiv.no/2019/dnv-gl-med-sertifiserings-kollaps>

Dale, Sandra. (2014). *Veien til en bedre rekrutteringsprosess*. Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 6(1), 24-27

Engeset, Magnus Rikheim og Røstberg, Morten. (2016). *Hvordan å rekruttere og velge ut de rette ansatte. Følger organisasjoner en god strategi for dette?* Tromsø: UIT Norges arktiske universitet. Handelshøgskolen og institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi.

Experis (2017) <https://www.mynewsdesk.com/no/experis/news/experis-slik-reduserer-du-risiko-for-feilansettelser-270370>

Experis rapport (2018) <https://rapport.experis.no/feilansettelser>

Fredriksen, Jan Ivar og Sørebø, Øystein. (2013). *Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring*. Magma, 3, (42-53)
<https://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>
03.2013

Grimsø, Rigmor E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Grimsø, Rigmor E. (2015). *Personaladministrasjon. Teori og praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

HR Norge (2020). *Rekruttering 2020*.

Haaland, Frode Hübertz. (2019). *Å knytte bånd*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Haaland, Frode Hübertz.. *Rekruttering 2020*. <https://www.ledernytt.no/?id=6299155>
23.03.2020

iTromsø <https://www.itromso.no> 27.05.2020

Iversen, Ole I. (2016). *Rekrutterings- og intervjueteknikk. Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Iversen, Ole I. (14. 08. 2018). *Ti feilkilder som kan få deg til å ansette feil kandidat*. BI Business Review. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/08/ti-feilkilder-som-kan-fa-deg-til-a-ansatte-feil-kandidat/>

Jacobsen, Dag Ingvar. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne. (2020). *Forskningsmetode for økonomiskeadministrative fag*. 4. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Kahlke, Edith og Schmidt, Victor. (2000). *Job og personvurdering. Om at øge træfsikkerheden i personaludvælgelsen*. 2. udg. København: Børsens Forlag AS.

Kaspersen, Line. (22.12.2009). *Så mye koster en feilansettelse*. <https://www.dn.no/sa-mye-koster-en-feilansettelse/1-1-1413668>

Kommunenes personalhåndbok (2019). Oslo: Kommuneforlaget AS.

Kuvaas, Bård. (Red). (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, Linda. (1997). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, Linda. (2015). *Strategisk kompetansestyring*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Lai, Linda. (2015). *Strategisk kompetanseledelse*. 2. utg. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Larsen, Linda, Thomassen, Camilla, Flåt, Ove. (2018). *Behovsanalyse. Hvilken betydning har behovsanalysen for virksomheter, og i hvor stor grad vektlegges den ved rekruttering?* Kristiansand: Universitet i Agder. Handelshøyskolen ved Universitetet i Agder.

Martinsen, Øyvind L. (1997). Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. I: Redaktør, Linda Lai. *Strategisk kompetansestyring*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Martinsen, Øyvind L. (Red). (2004). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Martinsen, Øyvind L. (2008). Rekruttering. I: Redaktør, Bård Kuvaas. *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

NHO's kompetancebarometer 2020 https://fd7054fb-17c3-4771-bd84-543121ae1e5c.filesusr.com/ugd/715c9c_9b4271fa6d4042babde3b68ea3a96574.pdf

Nordhaug, Odd (2002). *LMR Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Nordlys <https://www.nordlys.no/ni-ledere-i-kommunen-har-sluttet-i-lopet-av-18-maneder-det-kan-ikke-fortsette/s/5-34-1448454?access=granted> 17.03.2021

Ot.prp.nr. 67 (2004-2005). *Om lov om statens embets- og tjenestemenn*

PAMA nr.4, 2006 <https://docplayer.me/5727140-Proffice-arbeids-markeds-analyse.html>

PAMA nr. 13, 2011 <https://docplayer.me/11488455-Proffice-arbeids-markeds-analyse.html>

Røstberg, Morten, Engeset, Magnusu Rikheim. (2016). *Hvordan å rekruttere og velge ut de rette ansatte-følger organisasjoner en god strategi for dette?* Tromsø: UiT Norges arktiske universitet. Handelshøyskolen og Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi.

Røvik, Kjell Arne. (1998). *Identitetsutvikling i moderne organisasjoner*. Magma 1/1998.
<https://www.magma.no/identitetsutvikling-i-moderne-organisasjoner>

Skorstad, Espen. (2018). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk forlag AS.

SSB <https://www.ssb.no/kommunefakta/tromso>

Thagaard, Tove. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Tromsø kommune, arbeidsgiverstrategi, 29.05.2019

Tromsø kommune hjemmesiden <https://www.tromso.kommune.no>

Tromsø kommune, overordnet rekrutteringsstrategi, 31.08.2017.

Tromsø kommune, veileder for tilsettinger, 15.11.2019

Tromsø kommune, årsmelding 2019 <https://www.tromso.kommune.no>

Tromsø kommune <https://www.tromso.kommune.no/-ingen-annen-utvei-enn-innsparinger.6219624-110070.html> 07.05.2019.

Vedlæg 1 Informationskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvilken betydning har behovsanalysen i rekrutteringsprosessen for ledere i Tromsø kommune”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å avdekke betydningen behovsanalysen har i rekrutteringsprosesser i Tromsø kommune. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet inngår i den erfaringsbaserte master i Organisasjon og ledelse for offentlig sektor (MPA) ved Universitetet i Tromsø, Norges Arktiske Universitet.

Tema for prosjektet er rekruttering og nærmere bestemt behovsanalysen. Formålet er å avdekke betydningen behovsanalysen har i rekrutteringsprosesser i Tromsø kommune. Forskningsobjektet er derfor Tromsø kommune. Informanter til prosjektet er ansatte i Tromsø kommune som på en eller annen måte jobber med rekruttering. Bruk av teams kan være verktøy for å gjennomføre intervju på inntil 1 1/2 time. Dette for å følge FHI's smittevernhensyn om avstand i forbindelse med Covid-19 virus. Dersom det er behov for å stille oppklarende spørsmål etter intervjuet, håper vi det vil være mulig.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Kjell Arne Røvik, professor, UIT Norges Arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å få kontakt med mulige informanter til prosjektet, tok vi kontakt med kommunens rekrutteringsveileder. Vi bad om navn på ansatte som jobber med rekruttering på en eller annen måte, og som kunne ha verdifull erfaring og kompetanse for prosjektet. På bakgrunn av tips fra HR seksjonen spør vi deg om du vennligst kunne tenke deg å delta som informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Du vil få en møteinnkallelse til intervju i Outlook. Intervjuet kan foregå i teams. Det vil bli gjort opptak av intervjuet. Varighet på intervjuet vil være på inntil 11/2time. Dette opptak kan sendes til informanten dersom det er ønskelig. Dersom det er behov for å stille oppklarende spørsmål i etterkant av videointervjuet, håper vi det vil være mulig.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Veileder og student er de som vil bruke opplysningene som du gir i et intervju.

Vi lagre datamaterialet på forskningsserver, som er beskytte med kryptert passord.

Informantene i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i masteravhandlingen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/avhandlingen er godkjent, noe som etter planen er 17. desember 2021. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT, Norges Arktiske Universitet, har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Veileder Kjell Arne Røvik ved UiT. E-post kjell.arnar.rovik@uit.no

Vårt personvernombud Joakim Bakkevold ved UiT. E-post personvernombud@uit.no, telefon 776 46 322

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Tromsø 30.06.2020

Kjell Arne Røvik

(veileder)

Stine Fjeldsøe

(masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvilken betydning har behovsanalysen i rekrutteringsprosessen for ledere i Tromsø kommune*»? og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

å svare på spørsmål i etterkant av intervju dersom det blir aktuelt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlæg 2 Interviewguide

Tema	Innhold - spørsmål
<ul style="list-style-type: none"> • Presentation av meg og prosjektet • Det formelle i prosessen. • Begrepsavklaring meningen med ”behovsanalyse” da ulike termer brukes om samme fenomen 	<p>Meg: jobb, familie, student på MPA. Masteravhandling og hensikten.</p> <p>Forsikring om anonymitet og konfidensialitet. Opptak av intervju og hensikten, forsvarlig lagring av data, taushetsløfte og anonymisering. Frivillighet – du kan når som helst trekke deg uten å måtte si hvorfor.</p> <p>Avklare spørsmål. Takke for deltakelse.</p> <p>Behovsanalyse, jobbanalyse, stillingsanalyse m.m.</p>
<p>1. Bli kjent med respondenten</p>	<p>Kan du forteller om deg selv og bakgrunnen din?</p> <p>Utdannelse, hvor lenge du har jobbet i Tromsø kommune, nåværende stilling, hva synes du om å jobbe med rekruttering – spennende/dårlig? m.m.</p>
<p>2. Rekruttering ved enheten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange ansatte er det i enheten din? • Ca. hvor mange nyansettelser finner sted hvert år? • Hvor mange ansettelse har du vært med i: <ul style="list-style-type: none"> siste år: siste 3 år: siste 10 år: • Kan du sette meg inn i rekrutteringsprosessen ved enheten din?

	<ul style="list-style-type: none"> • Hvem er ansvarlig for rekruttering og for gjennomføring av rekruttering i enheten din? • Gjør dere en analyse av hvilket behov dere har før dere setter i gang med ansettelse, og på hvilken måte?
<p>3. Betydning av behovsanalyse i rekrutteringsprosessen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle hva du legger i begrepet behovsanalyse? • Hvilken betydning mener du behovsanalysen har for rekrutteringsprosessen? • Legges behovsanalysen til grunn ved ansettelse? Dersom ja: kan du beskrive på hvilken måte? Dersom nei: hva mener du dette skyldes? • Mener du at behovsanalysen forhindrer feilansettelser? Dersom ja: kan du beskrive på hvilken måte. Dersom nei: hva mener du dette skyldes? • Kan du fortelle om en opplevelse hvor bruk av behovsanalysen var en spesiell suksess eller det motsatte?
<p>4. Betydning av strategisk bruk av behovsanalysen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kjenner du til om kommunen har overordnede mål og strategier for rekruttering? Dersom ja: er behovsanalysen tatt med? Kan du fortelle hvilken betydning disse mål og strategier utgjør for deg som driver med rekruttering? Dersom nei: hva mener du dette skyldes? • Har enheten din utarbeidet egne overordnede mål og strategier for rekruttering? Dersom ja: er

	<p>behovsanalysen tatt med? Og hvilken betydning utgjør enhetens mål og strategier for deg som driver med rekruttering? Dersom nei: hva mener du dette skyldes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kjenner du til om kommunen har kompetanse innen rekruttering? Dersom ja: har du opplevet å måtte be om veiledning/bistand og kan du fortelle om opplevelsen din? Hvilken betydning utgjør dette for deg som driver med rekruttering? Dersom nei: hva mener du dette skyldes?
5. Feilansettelser	<ul style="list-style-type: none"> • Kan du fortelle hva du legger i begrepet feilansettelse? • Har du opplevet feilansettelser, og kan du i såfall fortelle om din(e) opplevelse(r) rundt dette? • Hva mener du er viktige årsaker til feilansettelser? • Hvilken betydning mener du behovsanalysen har for å forhindre feilansettelser i enheten din? • Hvilke konsekvenser mener du feilansettelser har på din arbeidsplass? • Hva mener du kan gjøres for å unngå feilansettelser?
Avslutning	<p>Føler du at du har fått fortalt det du synes var viktig å formidle om betydningen av behovsanalyse i rekrutteringsprosessen?</p>

	<p>Prosessen videre med masteravhandlingen.</p> <p>Takke for deltakelsen!</p>
--	---

