

Bacheloroppgave i jus og ledelse, 2014

Høgskolen i Buskerud og Vestfold

Utvalgsmetoder ved ansettelse

Har Kleiva Bank interne rutiner for utvalg av søkere til en stilling?

Hvis så, hvordan bidrar disse til en hensiktsmessig ansettelse?

Skrevet av: Kjersti Laastad Høe og Hilde Myrvang Male

Bacheloroppgaven er skrevet som et avsluttende ledd i studiet bachelor i jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold. Høgskolen er ikke ansvarlig for bacheloroppgavens teorier, metoder eller konklusjoner.

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi sett på utvalgsmetoder ved ansettelse. Hensikten med oppgaven var å avdekke hvorvidt Kleiva Banks interne rutiner bidrar til en hensiktsmessig ansettelse for Kleiva Bank.

I teorifundamentet gjorde vi rede for relevante begreper for oppgaven vår. Videre la vi frem det juridiske aspektet for oppgaven, som består av Kleiva Banks interne rutiner og lovene om forbud mot diskriminering. Ledelsesaspektet i oppgaven består av de ulike utvalgsmetodene. I den forbindelse presenterte vi ulike teorier for hvordan utvalg burde foregå. Teorien samsvarte eller supplerte hverandre på mange områder, men noen ganger måtte vi også drøfte teoriene opp mot hverandre.

Kriterier for valg av samarbeidsparter, vårt valg av forskningsdesign, en beskrivelse av caset og utvalget, samt informasjon om anonymitet i oppgaven og oppgavens validitet, reliabilitet og generaliserbarhet, gjorde vi rede for i metodekapittelet. Vi valgte case som forskningsdesign, og samtaleintervju som innsamlingsmetode. Ved intervjuene benyttet vi en intervjuguide som vi hadde utarbeidet i forkant. Denne var basert på teorifundamentet og problemstillingen vår.

Etter metodekapittelet følger et kapittel med analyse av de innsamlede dataene fra intervjuene. Disse dataene drøftet vi opp mot teorifundamentet, noe som dannet grunnlag for forslag til tiltak som kan være aktuelle for Kleiva Bank. Vi foreslo i den sammenheng at banken øker kjennskap til de interne rutinene, oppdaterer seg på gjeldende diskrimineringsreglement, nedfeller flere momenter i de interne rutinene og øker generell kunnskap om utvalgsmetodene.

Avslutningsvis kom vi til en konklusjon på problemstillingen. Allerede under innsamlingen av relevant materiale til teorifundamentet avdekket vi at Kleiva Bank har interne rutiner for ansettelse, og kunne da svare bekreftende på første del av problemstillingen. Til slutt konkluderte vi med at de interne rutinene ikke bidrar til at ansettelsen blir hensiktsmessig.

Forord

I løpet av skoleåret 2013/2014 har vi skrevet denne oppgaven som en avsluttende del av vår bachelor i jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, avdeling Hønefoss.

Vi tok kontakt med Kleiva Bank høsten 2013 og de stilte seg positive til et samarbeid. Sammen kom vi frem til temaet *utvalgsmetoder ved ansettelse*. Dette er et vidt tema og det var derfor nødvendig med avgrensninger. Vi valgte å fokusere på de utvalgsmetodene Kleiva Bank benytter, i følge de interne rutinene. Underveis har Kleiva Bank vært imøtekommende, samt stilt med informanter til intervju.

Samarbeidet i gruppen har fungert godt underveis i arbeidet med oppgaven. Vi har ved tidligere anledninger jobbet sammen med oppgaver, og dette har vært en fordel for oss da vi har vært trygge på å utfordre hverandre faglig. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og lærerik, og vi sitter igjen med gode erfaringer og kunnskaper.

Vi vil takke vår samarbeidspartner Kleiva Bank og informantene for et godt samarbeid og utveksling av nyttig informasjon. Vi vil også takke våre veiledere Anne Bang Lyngdal og Ann-Kristin Elstad for god undervisning og veiledning. Også biblioteket ved høgskolen fortjener en takk for god veiledning ved kildesøk og hjelp til å finne litteratur.

Hønefoss, 30. april 2014

Kjersti Laastad Høe

Hilde Myrvang Male

Innholdsfortegnelse

1. Innledning Kleiva Bank.....	6
2. Teorifundament.....	8
2.1. Kildesøk	8
2.2. Begreper	10
2.3. Lovgrunnlag	11
2.4. Kleiva Banks interne rutiner av 6.6.2013	13
2.5. Aktuell teori.....	15
2.5.1. Utvalg basert på søknad	17
2.5.2. Utvalg basert på intervju.....	20
2.5.3. Utvalg basert på referansesjekk	26
3. Visualisering av problemstilling	30
4. Metode.....	31
4.1. Kriterier	31
4.2. Forskningsdesign.....	31
4.3. Beskrivelse av caset og utvalg	32
4.4. Anonymitet	33
4.5. Datainnsamling	33
4.6. Analyse.....	34
4.7. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet.....	35
5. Analyse.....	37
5.1. Begreper	37
5.2. Lovgrunnlag	41
5.3. Interne rutiner.....	43
5.4. Utvalg basert på søknad	45
5.5. Utvalg basert på intervju.....	50
5.6. Utvalg basert på referansesjekk	57
6. Drøftelse.....	65
6.1. Begreper	65
6.2. Lovgrunnlag	66
6.3. Interne rutiner.....	68
6.4. Utvalg basert på søknad	71
6.5. Utvalg basert på intervju.....	76
6.6. Utvalg basert på referansesjekk	82
7. Tiltak	89
8. Feilkilder og videre forskning.....	92
9. Konklusjon.....	93
Litteraturliste	94
Liste over lover	95

Tabelliste:

Tabell 1: Tolkningsmomenter i søknad	48
Tabell 2: Ønsket referanseperson.....	60

Figurliste:

Figur 1: Hentet fra Grimsø (2004, s 173), bearbeidet av K.M. Miller, Psychological testing in personell assessment	16
Figur 2: Visualisering av Kahlke og Schmidt (2005) sin fremgangsmåte ved intervju.....	23
Figur 3: 360 graders referansesjekk (Tørisen, 2001, s. 202)	28
Figur 4: Visualisering av problemstillingen	30

Vedlegg:

Vedlegg 1: Informert samtykke

Vedlegg 2: Interne rutiner

Vedlegg 3: Intervjuguide

Vedlegg 4: Matrise

1. Innledning Kleiva Bank

Ulike tidsskrifter og aviser skriver til stadighet om rekruttering og om de mange utvalgsmetodene som finnes. Det skrives om hvordan man skal skaffe seg de beste medarbeiderne, hva konsekvensene av en feilansettelse kan være, og hva man må legge vekt på under intervjuet. Hvis man skulle gjøre et dårlig valg, kan dette gi store økonomiske konsekvenser, både fordi bedriften kan bli låst i et ansettelsesforhold som ikke fungerer og fordi de kanskje må gjenta rekrutteringsprosessen (Kahlke og Schmidt, 2005). Feilansettelser er også ressurskrevende og ubehagelig for partene som er involvert (Pedersen og Bergeius, 2013). Med konsekvensene av feilansettelser i bakhodet, går tankene til hvordan man kan redusere muligheten for at nettopp dette inntreffer. Hvordan finner man frem til den best egnede av søkerene? Når man skal foreta utvalg av nye medarbeidere basert på de mange utvalgsmetodene som finnes, er det mange feilkilder som kan spille inn. Konsekvensen kan være at man ikke ender med den av søkerne som er mest hensiktsmessig for bedriften. Intervjuet kalles for eksempel «den utadvendtes drømmearena», og det vises til de psykologiske fallgruvene som finnes ved bruk av intervju som utvalgsmetode (Henriksen, 2013). Konsekvensen kan være at man bare ansetter sosiale og karismatiske personer på bakgrunn av at disse gir et godt inntrykk i intervjusituasjonen (Henriksen, 2013). Det er likevel ikke sikkert at disse egenskapene er avgjørende for det aktuelle arbeidet som skal utføres. I tillegg til dette skrives det også om at mange søkere ansettes uten at det foreligger en grundig bakgrunnsjekk i forkant (Henriksen, 2011). Tall fra Næringslivets Sikkerhetsråd viser til at bare en av tre foretar bakgrunnsjekk av søkeren, mens bare to av ti sjekker identiteten til personer de ansetter (Henriksen, 2011). Gjentatte ganger har det blitt skrevet i media om ledere som ikke har hatt de kvalifikasjonene de har påstått, og fellesnevneren her er at det ikke har blitt foretatt bakgrunnsjekk av blant annet vitnemål og referanser (Henriksen, 2011).

På bakgrunn av dette ønsker vi å vite mer om rekrutteringsprosessen sett fra bedriftens side, hvordan de selekterer underveis og kommer frem til det endelige valget av medarbeider. Det er mange faktorer som spiller inn på letingen etter riktig person. Eksempler kan være bedriftens renommé med tanke på hvilke søkere som er interessert i stillingen, situasjonen i arbeidsmarkedet eller lønnsforhold i konkurrerende bedrifter (Kuvaas og Dysvik, 2012). Vi har valgt å se kun på prosessen innad i bedriften, uten å ta hensyn til ytre faktorer som nevnt over.

Det finnes mange ulike utvalgsmetoder, for eksempel utvalg basert på søknad, intervju, personlighetstesting, spørreskjema, referansesjekk og prestasjonstesting (Grimsø, 2004). For å avgrense oppgaven ytterligere velger vi å kun se på de utvalgsmetodene som vår samarbeidspartner benytter. Dette er utvalg basert på søknad, utvalg basert på intervju og utvalg basert på referansesjekk.

I denne oppgaven har vi inngått et samarbeid med Kleiva Bank, og sammen har vi kommet frem til følgende problemstilling:

Har Kleiva Bank interne rutiner for utvalg av søkere til en stilling?

Hvis så, hvordan bidrar disse til en hensiktsmessig ansettelse?

Bacheloroppgaven vår skal ha elementer både fra jus og fra ledelse. Ut fra problemstillingen ovenfor vil ledelsesaspektet omhandle utvalgsprosessen, herunder noen av de ulike utvalgsmetodene som kan benyttes. Det juridiske aspektet i oppgaven vil hovedsakelig være Kleiva Banks interne rutiner av 6.6.2013, heretter kalt interne rutiner, men også lovreglene som forbyr diskriminering i utvalgsprosessen. For å svare på første del av problemstillingen vil vi først undersøke om Kleiva Bank har interne rutiner for utvalg av søkere til en stilling. For å svare på andre del av problemstillingen er det nødvendig å kartlegge hvordan informantene gjennomfører utvalg av søkere. Denne kartleggingen vil bli sett opp mot de interne rutinene, og teorien som foreligger. Våre funn kan ikke generaliseres, men vi håper de kan være til nytte for samarbeidspartneren vår i deres fremtidige rekrutteringsarbeid. Vårt bidrag vil være å forsøke å øke bedriftens bevissthet og kunnskap om utvalg av søkere til en stilling, og dermed gi bedriften en økt mulighet til å gjennomføre hensiktsmessige ansettelser. Dette er viktig fordi en ansettelse som ikke er hensiktsmessig vil medføre mange negative konsekvenser for bedriften, som nevnt tidligere.

I teorifundamentet vil vi presentere ulike forfatteres beskrivelse av utvalgsprosessen; hvilke faktorer de hevder spiller inn og hva de mener er viktig å legge vekt på underveis. Disse teoriene vil bli veid opp mot hverandre, og deretter skal vi velge den som er mest aktuell for vår oppgave. Dette danner grunnlaget for en visualisering av oppgaven i form av en grafisk fremstilling. Etter dette vil det følge et metodekapittel som beskriver våre valg vedrørende utforming og gjennomføring av undersøkelsen. Deretter vil vi i analysekapittelet presentere funnene fra undersøkelsene etterfulgt av en drøfting av disse opp mot teorifundamentet. Avslutningsvis vil vi presentere tiltakene vi har utarbeidet på bakgrunn av drøftelsen, og helt til slutt komme med en konklusjon på problemstillingen.

2. Teorifundament

I denne delen av oppgaven skal vi se nærmere på kildebruk, definisjoner på begrep, relevante lover, interne rutiner, teorier og visualiseringer som kan belyse problemstillingen vår. Dette vil til sammen danne teorifundamentet for oppgaven vår. I tillegg til litteraturen og lovgrunnlaget vi har kommet frem til via kildesøk, har Kleiva Bank også interne rutiner for rekruttering. Disse vil bli knyttet opp mot litteraturen og dens teorier og modeller.

Først i teorifundamentet vil vi redegjøre for kildesøket vi har foretatt for å finne frem til litteratur, artikler og lover som er relevant for problemstillingen. Det vi kommer frem til av materiale, legges til grunn videre i oppgaven. Etter kapittelet med kildesøk vil det følge en begrepsavklaring. På bakgrunn av problemstillingen vår finner vi det nødvendig å definere begrepene: *utvalg* og *hensiktsmessig ansettelse*. Disse begrepene vil bli definert med utgangspunkt i teorien som foreligger, og tilpasset til oppgaven videre.

Etter begrepsdefinisjonene vil vi se på lovgrunnlaget og de interne rutinene banken er underlagt når det gjelder utvalgsprosessen. Videre vil vi presentere teorier som er aktuelle for vår problemstilling. Vi vil forsøke å fremstille teoriene med de likheter og ulikheter som finnes, og underveis utelukke det som ikke er vesentlig eller relevant for vår oppgave.

2.1. Kildesøk

For å finne frem til kilder som er relevante for problemstillingen vår foretok vi et kildesøk i Bibsys, A-tekst, Idunn og Lovdata.

Bibsys er en søkemotor som gir tilgang til det materialet som finnes i norske fag- og forskningsbibliotek. I hovedsak var det denne søkemotoren vi brukte for å finne relevant faglitteratur til oppgaven vår. Først foretok vi et søk basert på emnet "rekruttering". Dette resulterte i over 2000 treff, og det var derfor nødvendig å legge til flere søkeord for å finne frem til det som var relevant. Vi kombinerte "rekruttering" sammen med begreper som "rekrutteringsprosess", "ansettelse", "nyansettelse", "personalforvaltning", "ansettelsespolitikk", "utvelgelse", "personalutvelgelse", "tilsetting", "arbeidsrett", "personaladministrasjon" og "personalledelse". Av aktuelle bøker for ledelsesaspektet i oppgaven fant vi *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver* (Grimsø, 2004), *Job og personvurdering – om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse* (Kahlke og Schmidt, 2005) og *Unngå hodeløs rekruttering!* (Tørisen, 2001). For det juridiske aspektet vil vi bruke *Ansettelse og oppsigelse: en håndbok for ledere*

(Homble, Olsby og Venger, 2012) og *Styring og vern: arbeidsrett i offentlig sektor* (Engelsrud, 2013).

Videre foretok vi et søk i A-tekst og Idunn. A-tekst er en database som inneholder artikler fra aviser, blader og nyhetsbyråer, mens Idunn er universitetsforlagets tidsskriftbase. Vi gjorde et kildesøk i begge databasene med de samme begrepene vi brukte da vi søkte på Bibsys, men fant ingen artikler som kunne belyse problemstillingen ytterligere. Vi har likevel funnet artikler i et tidsskrift som ikke finnes i disse databasene, nemlig *Personal og ledelse*.

For å finne ut hvilke lovregler som var relevante for oppgaven, gjorde vi et fullstendig rettskildesøk på lovdata.no. Vi søkte først på ordene «rekruttering» og «ansettelse». Da kom vi frem til at *Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion og livssyn av 21.juni.2013 nr. 60*, heretter diskrimineringsloven, *Lov om likestilling mellom kjønnene av 21.juni 2013 nr 59*, heretter likestillingsloven, *Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne av 21.juni 2013 nr. 61*, heretter diskriminerings- og tilgjengelighetsloven, *Lov om forbud mot diskriminering på grunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk 21.juni 2013 nr. 5.*, heretter diskrimineringsloven om seksuell orientering, og *Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett av 21.mai 1999 nr. 30*, heretter menneskerettsloven, var aktuelle for vår oppgave.

Menneskerettsloven § 2 henviser til Den internasjonale konvensjonen om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter, og vi ser denne konvensjonen som aktuell for vår oppgave. Vi fant ikke ytterligere internasjonale rettskilder som var av interesse for oppgaven. I tillegg velger vi også å inkludere *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. av 17.juni 2005 nr. 62*, heretter arbeidsmiljøloven.

Da vi hadde lokalisert aktuelle lovbestemmelser, foretok vi et søk basert på disse blant forarbeider, forskrifter og dommer, samt et søk på begrepene *ansettelse, rekruttering, utvalg og diskriminering*. Dette resulterte ikke i noe av relevans for problemstillingen vår. Heller ikke i aktuelle tariffavtaler fant vi noe av relevans for vår oppgave.

I tillegg til kildesøkene spurte vi også banken om hvilke skrevne rutiner de har for rekruttering. De viste da til Kleiva Banks interne rutiner av 6.6.2013, og disse vil også være med på å danne det juridiske grunnlaget i oppgaven vår.

2.2. Begreper

I dette kapitlet skal vi gi en definisjon av de mest sentrale begrepene knyttet til problemstillingen vår. Begrepene vi vil gjøre rede for er som nevnt innledningsvis i teorifundamentet: *utvalg* og *hensiktsmessig ansettelse*. Vi vil også spørre våre informanter hva de legger i disse begrepene.

2.2.1. Utvalg

Kahlke og Schmidt definerer utvalg som en «...*vurdering og udvælgelse af personer i jobmæssig sammenheng*» (2005, s. 346). Denne definisjonen setter ikke ansettelse i fokus, den beskriver kun at vurderingene og utvalget skjer i jobbsammenheng. Definisjonen sier ingenting om hvem personene er og hva de skal velges til. Den forklarer heller ingenting om hva vurderingene baseres på. Videre sier den ingenting om hvem som gjør vurderingen og valget.

Grimsø definerer derimot utvalg som: «*En prosess hvor arbeidsgiveren ved hjelp av strukturerte og ustrukturerte metoder har til hensikt å velge den best egnede av stillingssøkerne*» (2004, s. 171). Definisjonen til Grimsø (2004) er sett fra arbeidsgivers ståsted, og dreier seg om selve prosessen ved ansettelse. Den forklarer også hensikten med metodene, nemlig å komme frem til den best egnede av søkerne.

Etter vår mening er Kahlke og Schmidt (2005) sin definisjon mindre presis enn den Grimsø (2004) fremsetter. Vi anser det som hensiktsmessig at definisjonen forklarer begrepet så spesifikt som mulig. Videre mener vi også at Grimsø (2004) sin definisjon passer bedre til vår oppgave da den tar utgangspunkt i at arbeidsgiver foretar vurderingen og utvalget. På bakgrunn av dette velger vi å legge til grunn Grimsø (2004) sin definisjon av begrepet *utvalg*. Vi mener likevel ikke at Kahlke og Schmidt (2005) sin definisjon er feil, ei heller at den strider i mot definisjonen Grimsø (2004) fremlegger.

2.2.2. Hensiktsmessig ansettelse

På bakgrunn av problemstillingen vår vil vi i dette kapitlet redegjøre for hva vi legger i begrepet *hensiktsmessig ansettelse*. Vi forstår begrepet som at utnevnelsen av ny medarbeider har fungert etter hensikten og tjener formålet med ansettelsen. Vi legger i dette at utvalgsprosessen har gitt bedriften berettigede forventninger til den nye medarbeideren. De inntrykk og oppfatninger de ulike trinnene i utvalgsprosessen har gitt om søkeren, bekrefte etter at ansettelsen har trådd i kraft og søkeren har tiltrådd stillingen. Bedriften har da

oppnådd sitt formål med ansettelsen, nemlig at de har funnet en ansatt som oppfyller de aktuelle kravene.

Grimlø (2004) påpeker at man ved valg av medarbeidere forsøker å forutsi hvordan vedkommende søker kommer til å mestre arbeidet bedriften trenger kompetanse til. Som vi la til grunn innledningsvis i oppgaven, vil det ha store konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig, både for bedriften og for den ansatte. Arbeidsavtaler er også langsiktige forpliktelser for begge parter som inngår den, og det er derfor viktig at arbeidsforholdet for begge parter, både i dag og i fremtiden, fungerer. På bakgrunn av dette er det også mulig å ta med i definisjonen at en hensiktsmessig ansettelse innebærer at det skal være riktig for bedriften å faktisk velge å ansette noen. Bedriften skal ha en riktig og god vurdering av hvorvidt det eksisterer et behov, og hvilken kompetanse de i så fall har bruk for. Vi har derimot valgt å se kun på utvalgsprosessen isolert, og dette vil derfor ikke være en aktuell definisjon for oss.

Vi vil spørre informantene om hva de legger til grunn for begrepet *hensiktsmessig ansettelse* og om de har opplevd at en ansettelse ikke har vært hensiktsmessig for banken. I tillegg vil vi også spørre informantene om hvilke konsekvenser en ansettelse som ikke er hensiktsmessig kan føre med seg. Vi vil også spørre hva informantene tror årsaken til at dette inntreffer er.

2.3. Lovgrunnlag

Arbeidsgivers utvelgelse av søkere til en stilling begrenses av reglene om forbud mot diskriminering av bestemte grupper av samfunnet (Hornble et al., 2012). Formålet med arbeidsmiljøloven er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet, jamfør arbeidsmiljøloven § 1-1 bokstav b. Arbeidsmiljølovens § 9-3 om innhenting av helseopplysninger ved ansettelser og kapittel 13 om forbud mot diskriminering er relevant for vår oppgave. Engelsrud (2013) skriver at diskrimineringsforbudet kommer av et menneskerettslig likhetsprinsipp, og at tankegangen er at alle skal ha like rettigheter og plikter. I arbeidsmiljølovens § 1-1 bokstav e erklæres det også at Norge skal ha et inkluderende arbeidsliv, og dette må bety at alle skal behandles likt uavhengig av de aktuelle diskrimineringsgrunnlagene nevnt tidligere (Engelsrud, 2013). Dette er også nedfelt i menneskerettsloven, herunder Den europeiske menneskerettighetskonvensjon med protokoller artikkel 14, jamfør Den internasjonale konvensjon om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter artikkel 6. Disse artikkelene sier at man ikke kan diskriminere når det gjelder retten til arbeid.

I henhold til arbeidsmiljøloven § 13-1 1.ledd er det forbudt å diskriminere på grunn av politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon eller alder. I § 13-1 4.-7. ledd finner vi henvisninger til likestillingsloven, diskrimineringsloven om etnisitet, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven og diskrimineringsloven om seksuell orientering. De aktuelle paragrafene er, i likestillingsloven § 17, jamfør lovens kapittel 2, diskrimineringsloven om etnisitet § 16, jamfør lovens kapittel 2, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven § 21, jamfør lovens kapittel 2 og diskrimineringsloven om seksuell orientering § 15, jamfør lovens kapittel 2. De nevnte lovene forbyr diskriminering på bakgrunn av kjønn, etnisitet, religion og livssyn, nedsatt funksjonsevne og seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk.

Arbeidsmiljøloven §§ 9-3 1.ledd og 13-4 1.ledd, diskrimineringsloven om etnisitet § 17, diskrimineringsloven om seksuell orientering § 16 og likestillingsloven § 18 setter grenser for hvilke opplysninger om søkeren arbeidsgiver kan be om fra søkeren selv eller andre, eller innhente på annen måte. Lovbestemmelsene handler om innhenting av helseopplysninger, politisk syn og medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, religiøse og kulturelle interesser, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, og graviditet, adopsjon og familieførøkelse. Formålet med forbudet er at arbeidsgiver ikke skal vektlegge disse opplysningene i utvalgsprosessen (Hombre et al., 2012) Vi merker oss at Kleiva Bank i sitt spørsmålsformular ved referansesjekk, skriver at man skal spørre om søkeren har hatt mye eller lengre fravær. Dette anser vi som å være et brudd på diskrimineringslovgivningen, vi vil derfor spørre informantene om de har oversikt over begrensningene som diskrimineringslovgivningen oppsetter for innhenting av opplysninger.

Det generelle unntaket av diskrimineringsforbudet er dersom forskjellsbehandlingen har et saklig formål, at det ikke er uforholdsmessig inngripende overfor den eller de som forskjellsbehandles, og dersom det er nødvendig for arbeidsutførelsen (Hombre et al., 2012). Unntaket er hjemlet i diskrimineringsloven § 7, diskriminerings- og tilgjengelighetsloven § 6, likestillingsloven § 6, diskrimineringsloven om seksuell orientering § 6, samt i arbeidsmiljøloven § 13-3.

Gjennom intervjuet vil vi spørre informantene om de har kjennskap til hvilke lovregler de er underlagt når de skal velge ut nye medarbeidere, og om de anser disse reglene som en begrensning for utvalgsprosessen.

2.4. Kleiva Banks interne rutiner av 6.6.2013

I denne delen av teorifundamentet skal vi presentere Kleiva Banks interne rutiner når det gjelder utvalg. De interne rutinene behandler alle stegene i rekrutteringsprosessen. Utarbeidelsen av de interne rutinene er ifølge teksten ment som en hjelper til banken for å sikre en grundig og ensrettet rekrutteringsprosess i hele banken. I tillegg skal de sikre banken mot feilansettelser i den grad det skyldes manglende kontroller. Bedriften deler rekrutteringsprosessen inn i: kravspesifikasjon og utvelging, kandidatvurdering, intervjurunde 1, intervjurunde 2, referansesjekk 1, referansesjekk 2, innstilling til ansettelsesutvalget og etterarbeid. I vår oppgave er fokuset rettet mot utvalgsmetodene, og vi skal derfor bare gå nærmere inn på de delene av prosessen hvor det foregår et utvalg. Disse er kandidatvurdering, intervjurunde 1 og 2, og referansesjekk 1 og 2.

Det første steget i utvalgsprosessen er **kandidatvurdering**, jamfør interne rutiner side en. Dette vil videre i oppgaven bli kalt *utvalg basert på søknad*. Her er det nærmeste leder og bankens rekrutteringsansvarlige som skal gjennomgå både de interne og de eksterne søkerne. Det skal settes opp en «short list» over aktuelle kandidater til førstegangsintervjuet, samtidig som det også skal sendes avslag pr. mail til de som ikke er aktuelle. Dette er rekrutteringsansvarlig sitt ansvar. Nærmeste leder har ansvar for å utpeke en intervjuansvarlig. Lederen har også ansvar for å avgjøre om det er nødvendig med spisskompetanse innenfor det aktuelle faget tilstede eller tilgjengelig under intervjuet.

Deretter følger **intervjurunde 1**, heretter kalt førstegangsintervju, jamfør interne rutiner side en. Banken skriver at det er å foretrekke at førstegangsintervjuet skal foregå ved den lokale banken, og at tidsrammen burde begrenses til to uker. Som en del av forarbeidet må de som er tilstede under intervjuet, ha lest både søknad og CV før intervjuet. De skal også møtes i forkant og avklare ansvarsområder og roller under intervjuet. Under intervjuet skal søkeren signere fullmakt for kontroll av vitnemål og kredittsjekk. Førstegangsintervjuet skal oppsummeres umiddelbart etter det er avsluttet, og dette er rekrutteringsansvarlig og nærmeste leder sitt ansvarsområde.

Det neste steget er **intervjurunde 2**, heretter kalt andregangsintervju, jamfør interne rutiner side to. Nærmeste leder og rekrutteringsansvarlig skal utpeke kandidater til andregangsintervju der dette er nødvendig. I forkant av denne runden skal det også avklares hvorvidt det er behov for eksterne tester eller intervjubistand, dette er nærmeste leders ansvarsområde. De av søkerene som ikke er aktuelle etter førstegangsintervjuet, skal ringes

og informeres om dette av rekrutteringsansvarlig. Tidsrammen for andregangsintervjuet er satt til en uke.

Intervjurundene vil være det andre steget i utvalgsprosessen, disse intervjuene vil i det følgende kalles *utvalg basert på intervju*.

Referansesjekk 1 vil følge etter andregangsintervjuet, jamfør interne rutiner side to. I denne fasen tar bedriften sikte på å innhente referanser via opplistede referansepersoner i forbindelse med tidligere arbeidsforhold. Viktigheten av å få identifisert personen i andre enden, hvis man benytter telefon som kommunikasjonsmiddel, påpekes. Kontakten skal gå via sentralbord eller tilsvarende, slik at dette er mulig. Formålet med referansesjekken er å bekrefte eller avkrefte informasjon eller forhold som kom frem under intervjuet, og få tilgang til eventuell negativ eller positiv informasjon søkeren ikke har gitt opplysninger om. Det presiseres at dersom det skulle komme frem negative opplysninger, bør søkeren få mulighet til å gjøre rede for sin versjon før dette legges til i vurderingen. Tidligere arbeidsgiver og kollegaers generelle oppfatning av søkerens prestasjoner og atferd forsøkes innhentet. Dette steget av rekrutteringsprosessen er relevant for alle kandidater som er med i andregangsintervju, men det er et minstekrav at referansesjekken blir utført for de som blir innstilt som nummer 1 og 2 til stillingen. Ansvarlig for referansesjekken er HR-avdelingen.

Banken har også utarbeidet et eget skjema som ifølge rutine alltid skal benyttes ved referansesjekk, jamfør interne rutiner side tre. Dette er et spørsmålsformular som angir de spørsmålene som skal stilles ved innhenting av referanser. Man skal for det første spørre om hvilken periode referansepersonen kjenner søkeren fra, og hvor vedkommende sto organisatorisk i forhold til søkeren. Videre skal man undersøke om referansepersonen var med på å ansette søkeren, og i så fall hva det den gang ble lagt vekt på. Man skal også be referansepersonen beskrive arbeidsoppgavene søkeren har hatt, og hvordan søkeren har løst disse. Referansepersonen skal også svare på om søkeren har stått ovenfor endringer i oppgaver, og hvordan vedkommende taklet dette. Den som sjekker referanser skal videre spørre om søkeren har hatt stilling med leder- eller spesialoppgaver, og hvordan dette eventuelt har fungert. Man skal også spørre om søkeren fungerer i prosjekt- eller teamarbeid, og hvilken rolle søkeren tar i disse situasjonene, hvordan søkeren jobber, herunder om vedkommende er selvstendig eller søker lett råd hos andre. Intervjuer skal i tillegg be referansepersonen beskrive søkerens forhold til overordnet, underordnet og kolleger, samt hvordan vedkommende er som person og fungerer sosialt på jobben. Ut over dette skal det

spørres om søkerens svake og sterke sider, fravær, og årsaken til at søkeren sluttet eller ønsker å slutte. Referansepersonen skal også bli spurt om han eller hun ville ansatt søkeren igjen, og til hvilken stilling. Dersom søkeren har sluttet, skal man også spørre om referansepersonen eller andre i virksomheten har kontakt med søkeren i dag. Til sist skal man be referansepersonen vurdere søkeren på en skala fra «ikke spesielt bra» til «utmerket».

Deretter følger **referansesjekk 2**, jamfør de interne rutinene side to. Dette er en kontroll av vitnemål og økonomiske forhold. Ved kontroll av vitnemål er det utdanningsstedet som skal kontaktes og i den forbindelse er det nødvendig med fullmakt fra søkeren. Det samme gjelder for kredittsjekk, og her er det kredittsjekk-selskaper som er aktuelle for å innhente informasjonen. Referansesjekkene vil være det tredje og siste steget i utvalgsprosessen, heretter kalt *utvalg basert på referansesjekk*.

Første del av problemstillingen bekreftes. Kleiva Bank har interne rutiner for utvalg av søkere til en stilling. Da de interne rutinene bare overfladisk beskriver utvalgsprosessen, vil vi undersøke nærmere hvordan prosessen foregår, gjennom et intervju med de ansatte i Kleiva Bank.

2.5. Aktuell teori

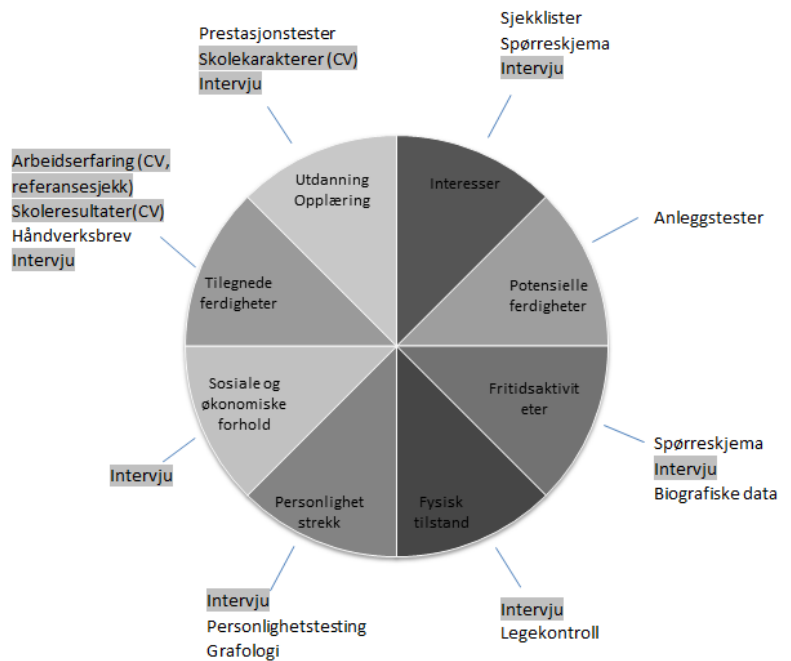
I dette kapittelet vil vi gjennomgå teori som kan belyse problemstillingen. Vi har valgt å dele inn kapittelet etter de ulike utvalgsmetodene *utvalg basert på søknad*, *utvalg basert på intervju* og *utvalg basert på referansesjekk*.

I forkant av utvalgsprosessen må bedriften foreta en jobbanalyse (Tørisen, 2001). Analysen skal gi en oversikt over hva hensikten med stillingen er, hvilke oppgaver som skal utføres, hvordan oppgavene skal utføres, hvilke forhold oppgavene skal løses under, samt hvilke krav som stilles til søkeren (Tørisen, 2001). Etersom jobbanalysen faller utenfor selve utvalgsprosessen, vil vi ikke behandle analysen mer inngående. Det er likevel greit å merke seg at det som fremkommer av jobbanalysen, vil påvirke vurderingen som blir gjort i alle de tre leddene i utvalgsprosessen (Tørisen, 2001).

Hensikten med utvalgsprosessen er å forsøke å forutsi hvordan den aktuelle personen kan mestre arbeidet, både i dag og i fremtiden (Grimsø, 2004). Det er derfor nødvendig å kartlegge både søkerens eksisterende kunnskaper og anvendelse av disse, samt potensialet for å mestre andre og kanskje større oppgaver i fremtiden (Grimsø, 2004). For å gjøre dette, er det flere forskjellige utvalgsmetoder som kan benyttes. Det vil i realiteten aldri være nok med

kun én metode alene, de vil utfylle hverandre og for å gi bedriften et rimelig grunnlag for beslutning, bør man benytte flere. (Grimsø, 2004).

Modellen ved siden av viser hvilke kilder som kan benyttes for å innhente den aktuelle informasjonen. Figuren viser at intervjuet er den metoden som dekker flest områder. Intervjuet er også, sammen med referansesjekk, de mest brukte metodene ifølge HR Norges Rekrutteringsundersøkelse fra 2009. Kahlke og Schmidt (2005) skriver også at disse er de mest tradisjonelle utvalgsmetodene.



Figur 1: Hentet fra Grimsø (2004, s 173), bearbejdet av K.M. Miller, Psychological testing in personell assessment

Også Kahlke og Schmidt (2005) sier seg enig i at flere metoder bidrar med flere momenter av den samlede vurdering. De hevder at muligheten til å forutsi fremtidig jobbprestasjon øker samtidig med sammenhengen mellom det de ulike utvalgsmetodene måler. Det vil si at dersom utvalgsmetodene er overlappende, vil påliteligheten øke. Hvis man benytter metoder som måler forskjellige ting, vil den samlede gyldigheten bli større (Kahlke og Schmidt, 2005). På denne måten kan man øke sjansene for at ansettelsen blir mer hensiktsmessig for Kleiva Bank.

Kahlke og Schmidt (2005) oppstiller et generelt krav om at det benyttes to gjensidig bekreftende metoder, samt en ytterligere metode som kan bidra med komplementerende informasjon. Utvalg basert på søknad blir anbefalt først, etterfulgt av et utvalgsintervju (Kahlke og Schmidt, 2005). Dette stemmer overens med Kleiva Bank sine to første steg i utvalgsprosessen.

Hvem som tar del i utvalgsprosessen vil, ifølge Kahlke og Schmidt (2005), være et viktig moment. De hevder at beslutningen blir bedre hvis den tas av flere personer, og de oppstiller

et minimum på to personer. I Kleiva Banks interne rutiner er det oppnevnt to eller flere ansvarlige personer under alle leddene i utvalgsprosessen. Videre hevder Kahlke og Schmidt (2005) at det også er viktig med en tydelig oppgave- og ansvarsfordeling. Hvis vi ser hen til Kleiva Banks interne rutiner, er det her til viss grad spesifisert oppgaver og ansvar. Kahlke og Schmidt (2005) sier i tillegg at gode vurderingsevner og kunnskap om rekrutteringsprosessen hos de som skal gjøre utvalgene, er viktig. De interne rutinene oppstiller ingen krav til at de som foretar utvalgene skal ha disse evnene. Vi vil spørre informantene hvordan utvalgsprosessen foregår i praksis, slik at vi kan vurdere om den samsvarer med teori og interne rutiner.

2.5.1. Utvalg basert på søknad

Utvalg basert på søknad er det første leddet i utvalgsprosessen. Grimsø (2004) skriver at det aller første som må gjøres, er en førstesortering. Her sorteres søkerne i tre kategorier; klart ukvalifiserte, mulige kandidater og interessante kandidater. Tørisen (2001) presenterer i hovedtrekk samme sortering i det han kaller en grovutvelgelse. Kategoriene er delt inn i farger; grønn, gul og rød. Søknadene som blir lagt i den grønne bunken representerer søkerne med god kompetanse på det aktuelle fagområdet (Tørisen, 2001). Den gule bunken representerer søkerne med middels kompetanse, mens det i den røde bunken blir lagt søknader der søkeren har liten eller ingen kompetanse (Tørisen, 2001). Selv om forfatterne benytter ulik terminologi, anser vi metodene for å være samsvarende. Det er derfor ikke grunnlag for å velge bort den ene fremfor den andre.

Kleiva Banks interne rutiner sier at det er den nærmeste leder og bankens rekrutteringsansvarlige som gjennomgår både de eksterne og interne søknadene. Ut over dette er ikke sortering av søknad mer spesifisert i de interne rutinene. Under intervjuet med banken ønsker vi derfor å kartlegge hvordan Kleiva Bank utfører førstesorteringen, og om de har et system for sortering.

Grimsø (2004) hevder at de klart ukvalifiserte søkerne bør plukkes ut så tidlig som mulig, og få beskjed umiddelbart om at de ikke er kvalifiserte til stillingen, og at de derfor ikke vil bli betraktet som en aktuell kandidat. Kleiva Bank har, i sine interne rutiner, tatt med at det skal sendes avslag pr. mail til uaktuelle kandidater. Dette samsvarer med det Grimsø (2004) mener.

Innholdet i søknadene varierer sterkt med hensyn til både mengde og type informasjon (Grimsø, 2004). Søknaden vil til en viss grad vise en persons evne til å prioritere hva som

skal være med for å tiltrekke seg rekruttererens oppmerksomhet (Grimsø, 2004). Grimsø (2004) trekker også frem at måten en søker ordlegger seg i søknaden påvirker førsteinntrykket av søkeren. Det er imidlertid viktig å ta forbehold om at det skriftlige ikke alltid har noe å si for hvordan jobben utføres (Grimsø, 2004). Både Grimsø (2004) og Tørisen (2001) poengterer at man ikke kan vite om søkeren har skrevet søknaden selv, eller om han/hun har fått hjelp av noen andre til å skrive og formulere søknaden best mulig. Disse punktene representerer mulige feilkilder ved utvalg basert på søknad. Vi ønsker i den forbindelse å kartlegge om banken har oversikt over de mulige feilkildene.

2.5.1.1. Tolkningsmomenter

Ved innsendelse av en søknad, legges det vanligvis også ved en CV (Grimsø, 2004). CV-en skal inneholde en oversikt over søkerens biologiske opplysninger, en kronologisk fremstilling av utdanning, yrkeserfaring, eventuelle tillitsverv og dersom søkeren har spesielle interesser, bør disse også nevnes (Grimsø, 2004). Grimsø (2004) oppstiller en rekke tolkningsmomenter som bør inngå i en helhetsvurdering av innsendte dokumentasjon. Tolkningsmomentene vil danne grunnlaget for utvalget basert på søknad.

Tørisen (2001) hevder på sin side at CV-en ofte er for generell og lite tilpasset til den konkrete stillingen det søkes til. Tørisen (2001) mener også at de ikke gir nok detaljer med tanke på opplysningene man trenger for å foreta en vurdering. I tillegg er CV-en også utformet av søkeren selv, og er derfor bare egnet til å fremme det søkeren ønsker å få frem. Ut over denne kritikken har Tørisen (2001) ingen formening om hvordan informasjonen som kommer frem skal tolkes. Vi anser Tørisen (2001) sine betraktninger som relevante, men kan likevel ikke se for oss hva annet man skal legge til grunn for et utvalg basert på søknad. Det vil heller ikke være hensiktsmessig å kalle alle søkerne inn til intervju, og på den måten ikke foreta noe utvalg basert på søknad. Vi vil derfor i det følgende presentere de tolkningsmomentene Grimsø (2004) mener er viktig.

Det første tolkningsmomentet er, ifølge Grimsø (2004), vurderingen av utdanning og vitnemål. Både Grimsø (2004) og Tørisen (2001) gjør oppmerksom på at formuleringer tilsvarende «utdanning i jus ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold», ikke nødvendigvis betyr at søkeren har fullført en grad. Det kan derimot bety at han eller hun har fulgt forelesningene, eller fullført et årsstudium i jus. Grimsø (2004) skriver også at vitnemålet får mindre verdi, mens erfaring og praksis får større verdi, desto flere år som har passert siden eksamen ble avlagt. Dersom søkeren akkurat har fullført sin utdanning, har han eller hun

gjør gjerne mindre erfaring, og vitnemålet vil derfor tillegges større vekt (Grimsø, 2004). Det er også viktig å være oppmerksom på kvalitetsforskjeller mellom skolene, samt tolkning av karakterer sett i sammenheng med dette (Grimsø, 2004). Grimsø (2004) hevder at kvaliteten på høyere utdanning varierer veldig fra utdanningssted til utdanningssted. Kravene som stilles til foreleserne, er høyest ved de vitenskapelige høyskolene og universitetene, og vil dermed fungere som en garanti på undervisningens kvalitet (Grimsø, 2004). Derimot kan kvaliteten på private utdanningsinstitusjoner være ulik (Grimsø, 2004). Dette gjør at like karakterer ikke nødvendigvis kan sammenlignes mot hverandre (Grimsø, 2004). Grimsø (2004) sier også at når karakterene skal vurderes, er det ikke viktigst at alle karakterene er bra. Det viktige er at karakterene på de fagområdene som er relevant for stillingen, er tilfredsstillende. Grimsø (2004) poengterer også at svake karakterer i seg selv ikke nødvendigvis betyr at vedkommende søker er dårlig kvalifisert. Søkeren kan for eksempel ha hatt fast arbeid gjennom utdanningen, eller han/hun kan ha deltatt i studentaktiviteter og verv som kan ha påvirket karakterene. Familieforhold og sykdom kan også være momenter som kan ha påvirket karakterene. Grimsø (2004) skriver at årsaken til de svake karakterene bør kartlegges i intervjuet, dersom søkeren er en aktuell kandidat til stillingen. Hun presiserer dog at man bør utvise skepsis dersom alle karakterer er svake.

Det andre momentet Grimsø (2004) presenterer er søkerens tidligere praksis. Dette nevner også Tørisen (2001) noe om. Han hevder at, avhengig av hvor stor betydning erfaring har i forhold til stillingen, erfaring kan være viktigere enn utdanning.

Grimsø (2004) presiserer også, i forbindelse med vurdering av praksis, at det er viktig å være oppmerksom dersom søkeren har hatt flere yrkesskiftninger over mange år uten at det har vært progresjon i stillingsnivået. Dette sier noe om søkerens stabilitet, men det er likevel viktig å skille mellom rastløshet og erfaringsbredde (Grimsø, 2004). Årsaken til stillingsskiftene må derfor kartlegges med søkeren før noen slutning treffes.

Det tredje momentet er om søker har hatt ett eller flere tillitsverv (Grimsø, 2004). En søker som har hatt tillitsverv anses ofte for å være både en engasjert og ansvarlig person (Grimsø, 2004). Dette vil være en del av vurderingen av søkerens tidligere praksis, og det sier også noe om søkerens interessefelt (Grimsø, 2004). Et tillitsverv tildeles en person ved valg, noe som vil si at dersom en person har hatt et verv, er det gjerne fordi andre har tillitt til vedkommende (Grimsø, 2004).

Det fjerde momentet som må vurderes, er perioder som det ikke er redegjort for i den kronologiske oversikten, som viser søkerens perioder med utdanning og praksis (Grimsø, 2004). Disse periodene må kartlegges i et eventuelt intervju dersom søkeren er en aktuell kandidat til stillingen (Grimsø, 2004). Ifølge Grimsø (2004) er det som regel helt uskyldige grunner til arbeids- eller utdanningsoppholdet, men det kan også i noen tilfeller være grunnet i andre forhold av relevans som søker ønsker å skjule.

Det femte momentet er attester fra tidligere arbeidsgivere. For å dokumentere praksis og erfaring, pleier søkerne å legge attester ved søknaden (Grimsø, 2004). Formålet med attestene er, ifølge Grimsø (2004), at den skal vise tidligere arbeidsgivers beskrivelser av søkerens arbeidsoppgaver, samt å gi vurdering av hvordan utføringen av arbeidet var. Det varierer hvor mye betydning som tillegges attestene, og det finnes ulike oppfatninger av hvor reelle attestene egentlig er (Grimsø, 2004). Tørisen (2001) mener at man ikke bør stole på attestene overhodet, fordi de færreste faktisk skriver en dårlig attest. Han hevder også at dersom en tidligere arbeidsgiver, mot formodning, hadde skrevet en dårlig attest på søkeren, ville denne neppe blitt lagt frem. Grimsø (2004) avskriver ikke attester som tolkningsmoment, men mener at det er viktig å være oppmerksom på at arbeidsgiver kan skrive en god attest for å bli kvitt den ansatte, eller at arbeidsgiver bare gjengir det som tidligere er skrevet om en annen ansatt (Grimsø, 2004).

Vi ønsker å finne ut i hvor stor grad informantene vektlegger og tolker de ulike momentene som kommer frem av søknad og CV, når de skal foreta utvalg basert på søknad.

2.5.2. Utvalg basert på intervju

Det andre steget i utvalgsprosessen for Kleiva Bank er intervjuet. I følge Grimsø (2004) vil intervjuet være det avgjørende steget i utvalgsprosessen. Grimsø (2004) sier at hensikten er å få, kontrollere, tolke og gi informasjon, forutsi hvem som egner seg for stillingen og påvirke de som er egnet til å ta stillingen, samt å skape et godt rykte ovenfor andre søkere. Målet med prosessen er å utføre et utvalg (Grimsø, 2004). Kahlke og Schmidt (2005) skriver i hovedtrekk det samme, men legger til at intervjuet også kan brukes til å avdekke erfaring, kompetanse og sosiale ferdigheter.

2.5.2.1. Forarbeidet

Det er anbefalt at intervjueren i forkant av intervjuet må tilegne seg god kjennskap til kandidatens søknad og CV, og herunder også attester, vitnemål og resultater av eventuelle andre utvalgsmetoder (Grimsø, 2004). Hvis vi ser hen til Kleiva Banks interne rutiner, har

også den i likhet med Grimsø (2004) oppstilt krav til at alle som er med under intervjuet må ha lest gjennom søknad og CV.

Som en del av forarbeidet må man også før intervjuet beregne hvor lang varighet intervjuet skal ha (Grimsø, 2004). Varigheten på intervjuet vil avhenge av hvilken type stilling som skal besettes, og rikelig tid vil være en fordel da dette vil gi mer informasjon (Grimsø, 2004). Grimsø (2004) anbefaler at man beregner tilstrekkelig med tid slik at søkerne ikke møter hverandre i døra, eller må vente for å komme inn, da dette gir et negativt inntrykk av organisasjonen. Det inngår også i tiden at man skal oppsummere i etterkant av hvert intervju (Grimsø, 2004). Kleiva Bank har på lik linje med Grimsø (2004) tatt høyde for at intervjuet skal oppsummeres i etterkant, jamfør de interne rutinene. De interne rutinene har derimot ikke tatt høyde for at man må planlegge varigheten på intervjuet.

Kahlke og Schmidt (2005) legger til grunn at verdien som utvalgsmetode vil variere med hvor strukturert intervjuet er. De viser til Hunter og Schmidt sin undersøkelse fra 1998 som sier at et ustrukturert intervju bare har 38 % sjans til å forutse fremtidig jobbprestasjon, mens et strukturert intervju har 51 % sjans. Dette taler for at Kleiva Bank burde strukturere intervjuet med søkeren, slik at sjansen for at de kan oppnå en hensiktsmessig ansettelse øker. Kahlke og Schmidt (2005) definerer det strukturerte intervju ved at spørsmålene som stilles er relevant for stillingen som skal besettes, at samme spørsmål blir stilt til alle søkerne, og at svarene blir vurdert ved bruk av systematiske vurderingskriterier. Denne typen intervju gjør det mulig å foreta en objektiv tolkning av informasjonen som er samlet inn, såfremt den blir analysert systematisk med en forhåndsbestemt vektning (Kahlke og Schmidt, 2005). Det ustrukturerte intervjuet kjennetegnes derimot ved at det ikke er planlagt eller kontrollert (Kahlke og Schmidt, 2005). Fordelen med det ustrukturerte intervjuet ligger i at det er fleksibelt og sørger for en gjensidig informasjonsutveksling, samt muligheten til å observere sosiale ferdigheter da denne typen i større grad inviterer til en åpen samtale (Kahlke og Schmidt, 2005). Ulempen ligger i at det ikke er sikret sammenlignbar informasjon fra søkerne, og at det er lett for intervjuer å miste kontrollen over intervjuet (Kahlke og Schmidt, 2005). Et delvis strukturert intervju har en overordnet planlegging, men samtidig fleksibel styring (Kahlke og Schmidt, 2005). Det er også her en gjensidig informasjonsutveksling, men innenfor intervjuets formål (Kahlke og Schmidt, 2005). Vurderingene blir her gjort basert på varierende systematikk (Kahlke og Schmidt, 2005).

Vi vil spørre informantene om hvilke forberedelser de gjør, slik at vi på den måten kan vurdere hvorvidt disse bidrar til at ansettelsen blir hensiktsmessig. Vi vil også se informantenes svar opp mot de interne rutineene til Kleiva Bank.

2.5.2.2. Intervjuets gang

Som vi så i forrige kapittel, hevdet Kahlke og Schmidt (2005) at struktur på intervjuet er avgjørende for verdien det har som utvalgsmetode. De viste også til Hunter og Schmidt sin undersøkelse fra 1998 som bygger opp under påstanden. Teorien vi har lagt til grunn for oppgaven skiller seg når det kommer til intervjuets gang. Kahlke og Schmidt (2005) mener, i samsvar med det overnevnte, at intervjuet skal struktureres, og i den forbindelse ha en fast rekkefølge på spørsmålene. De deler intervjuet inn i fem trinn; *innledende kjennskap, tiltrekning og markedsføring, vurdering og utvelgelse, vurdering av kompatibilitet mellom organisasjon og søker, samt forhandling*. Grimsø (2004) hevder, på den andre siden, at intervjuet *ikke* skal ha en fast rekkefølge, og mener dette kan føre til at man mister viktig informasjon. Dette samsvarer ikke med hva Kahlke og Schmidt (2005) skriver, nemlig av *mangel* på struktur kan føre til at man mister viktig informasjon. Siden teorien oppstiller ulike premisser for den videre fremstillingen, ser vi oss i denne sammenheng nødt til å foreta et valg av hvilken teori vi skal legge til grunn. Siden vi i forrige kapittel la til grunn at intervjuet må være strukturert for å ha størst mulighet til å bidra til en hensiktsmessig ansettelse, og siden Kahlke og Schmidt (2005) har forskning som bygger opp under sin påstand, velger vi å legge deres teori til grunn for den videre fremstillingen. I det følgende vil vi derfor presentere rekkefølgen Kahlke og Schmidt (2005) stiller opp.

På trinn en skriver Kahlke og Schmidt (2005) at det skal være en uformell, åpen drøftelse mellom søker og intervjuer, der intervjuer opplyser om utvalgsprosessen og det forsøkes å skaffe til veie informasjon om søkers kompetanse, motivasjon og forventninger om jobben. Kahlke og Schmidt (2005) hevder at de første minuttene av intervjuet burde benyttes til å få i gang en samtale som flyter bra og er naturlig, da dette vil kunne bidra til at søkeren blir mer komfortabel. Kahlke og Schmidt (2005) mener at det på dette trinnet er aktuelt med en sjekkliste over alt man ønsker undersøkt.

På trinn to beskrives virksomheten og arbeidsoppgavene som kan forventes, og det er også mulig for søkeren å stille spørsmål (Kahlke og Schmidt, 2005). Samtidig er det viktig for bedriften å skape et godt inntrykk som kan trekke til seg aktuelle søkere og markedsføre bedriften for kommende søkere (Kahlke og Schmidt, 2005). Kahlke og Schmidt (2005)

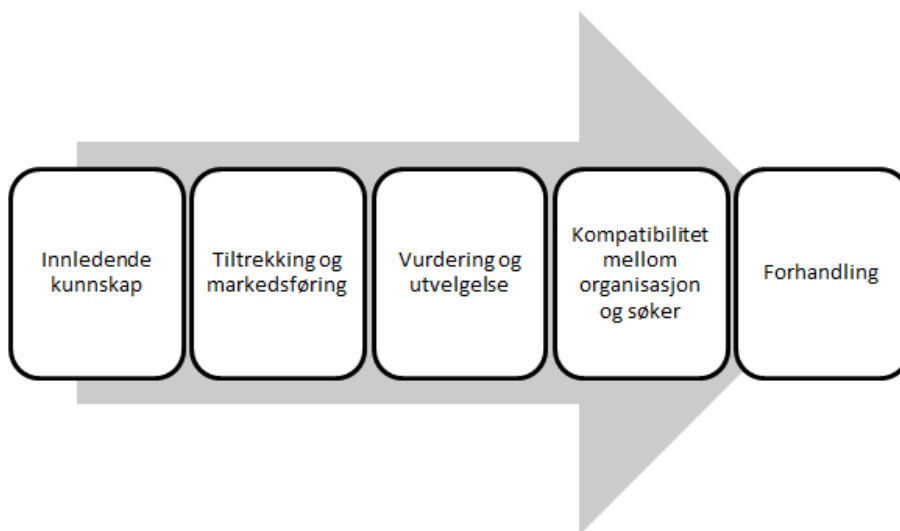
påpeker likevel at markedsføringen av bedriften ikke må gå ut over det å gi realistiske forventninger til arbeidet søkeren vil møte.

Kahlke og Schmidt (2005) skriver videre at det vil være vanskelig å rekke gjennom alle trinnene i det samme intervjuet, og foreslår at det deles i to. Det første intervjuet burde bestå av de to første trinnene, mens andregangsintervjuet bør bestå av de resterende (Kahlke og Schmidt, 2005).

På trinn tre legger Kahlke og Schmidt (2005) til grunn at det skal foretas en vurdering og utvelgelse, i forkant av andregangsintervjuet. Ifølge Kahlke og Schmidt (2005) er det viktig at vurderingen her blir gjort på bakgrunn av kompetansebaserte spørsmål og underlagt en systematisk vurdering.

Det fjerde trinnet består i å vurdere hvordan søkeren passer inn i organisasjonen (Kahlke og Schmidt, 2005). Her legges det vekt på verdier, samarbeidsformer, beslutningstempo og kjemi mellom søkeren og de personer som skal jobbe sammen (Kahlke og Schmidt, 2005). Denne vurderingen gir også en økt forståelse av verdier, motivasjon og forventninger (Kahlke og Schmidt, 2005).

På siste trinn skal løse ender forhandles frem, og de emner som det er behov for å ta opp skal drøftes (Kahlke og Schmidt, 2005). Endelige forhandlinger finner først sted etter at begge parter har gitt erklæring om at de har til hensikt å gjennomføre ansettelsen (Kahlke og Schmidt, 2005). Her handler det om å bli enige om viktige synspunkter, lette overgangen i tiltredelse av stilling, samt sikre at det er felles forståelse rundt den psykologiske kontrakt (Kahlke og Schmidt, 2005).



Figur 2: Visualisering av Kahlke og Schmidt (2005) sin fremgangsmåte ved intervju

Kleiva Bank sine interne rutiner sier ingenting om hvordan intervjuet skal legges opp, og om det skal legges til grunn en bestemt rekkefølge på spørsmålene som stilles. Vi ønsker derfor å spørre informantene om dette.

Informasjon som innhentes

Ifølge Grimsø (2004) er formålet med intervjuet å hente ut noe mer enn det som står i CV, søknad og vitnemål, slik som interesser, vilje, grunnleggende verdier og lignende. Når det gjelder utdanning, er det ønskelig å vite mer om favorittfag, bakgrunnen for valg av utdanning, forholdet mellom interessen for fag og karakteren som er oppnådd, og eventuelle misforhold mellom utdanning og tidligere stillinger. Dette kan gi informasjon om utdanningen passer for stillingen, om søkerens spesielle evner eller interesser, motivasjon og innsats (Grimsø, 2004). For tidligere praksis eller erfaring er det interessant å se på varighet, utvikling i stillingsnivået, søkerens tanker om tidligere stilling, ønske om utvikling, samt sterke og svake sider med tanke på arbeidet (Grimsø, 2004).

Avhengig av type stilling kan det også være interessant med opplysninger om aktiviteter, interesser og tillitsverv (Grimsø, 2004). Dette kan si noe om søkerens vitalitet, tids- og pengebruk, sosiale interesser, modenhet, lederevner og om grunnleggende verdier og mål (Grimsø, 2004). Andre spørsmål som for eksempel boligforhold, vilje til flytting og/eller reiser, familiesituasjon etc. burde gjennomgås sent i intervjuet (Grimsø, 2004). Dog må man være oppmerksom på hva som er lovlig å spørre om, jamfør diskrimineringslovgivningen som vi har gjennomgått tidligere.

Vi vil spørre informantene om hva slags informasjon de ønsker å innhente fra søkerne, da de interne rutinene ikke sier noe om dette.

2.5.2.3. Intervjuteknisk kunnskap

Kahlke og Schmidt (2005) og Grimsø (2004) oppstiller krav som intervjuer må beherske for at intervjuet skal være en god utvalgsmetode. Kahlke og Schmidt (2005) hevder man må beherske den analytiske tenkemåte, samtidig som man behersker de følelsesmessige og medmenneskelige relasjonene. Den analytiske tenkemåte går ut på å analysere kritisk, oppfatte og gjenkjenne relevant informasjon, tolke informasjonen korrekt, sammenfatte informasjonen og treffe endelig beslutning (Kahlke og Schmidt, 2005). Dette stemmer godt overens med det Grimsø (2004) oppstiller som krav, nemlig at intervjueren bør ha evnen til å «lese mellom linjene» og tolke både svar og atferd, kroppsspråk og paraspråk. I tillegg hevder Grimsø (2004) at man som intervjuer må oppfatte når søkeren ikke utdyper eller forteller fullt

ut, og da stille oppfølgingsspørsmål og kommentere.

Når det gjelder de følelsesmessige og medmenneskelige relasjonene, mener Kahlke og Schmidt (2005) at det hører med at man skal få god kontakt med søkeren, lytte aktivt, styre prosessen, bruke relevante spørsmål, avslutte intervjuet og reflektere over egne inntrykk.

Grimso (2004) oppstiller mange av de samme kravene, da hun hevder man som intervjuer må være vennlig, forståelsesfull, avslappet, lyttende, sørge for flyt i samtalen og være tålmodig i fremtreden, samt vise interesse for det søkeren sier.

Selv om forfatterne ikke oppstiller de eksakt samme kravene til intervjuer, ser vi at essensen i kravene er den samme, og at forfatterne utfyller hverandre. Det er derfor ikke grunnlag for å ta utgangspunkt i kun én av forfatterens teori videre i oppgaven.

Det kommer ikke frem av de interne rutinene hvorvidt Kleiva Bank legger til grunn at intervjuer må ha disse egenskapene og kunnskapene. Vi vil derfor spørre informantene hvordan de velger intervjuer, og hvilke kvalifikasjoner de legger til grunn for denne rollen.

2.5.2.4. Feilkilder

For at intervjuet skal være verdifullt som utvalgsmetode, er det en rekke feilkilder man må være oppmerksom på underveis. For det første hevder Kahlke og Schmidt (2005) at mangel på et klart formål i prosessen vil være en feilkilde. Uten et klart formål vil muligheten for at det ikke blir sikret sammenlignbar informasjon kunne inntre. Videre hevder de også at en mulig feilkilde ligger i at informasjonen ikke blir innhentet og behandlet på en systematisk måte. Når det gjelder tolkning av informasjon, kan en feilkilde være at forskjellige intervjuere tillegger den samme informasjonen ulik vekt (Kahlke og Schmidt, 2005). Kahlke og Schmidt (2005) viser også til at det er lettere å tillegge negativ informasjon vekt, enn positiv. En annen mulig feilkilde kan være at intervjueren bruker for mye tid på å snakke, fremfor å lytte til søkeren (Kahlke og Schmidt, 2005).

Det er også viktig å være bevisst på at ikke førsteinntrykket eller forutinntatthet, påvirker de inntrykk man samler inn underveis i intervjuet eller de vurderinger man gjør i etterkant, da dette vil være enda en feilkilde (Kahlke og Schmidt, 2005). Dersom intervjuer er positivt innstilt til søkeren i forkant av intervjuet, vil dette kunne være en ytterligere feilkilde. En positiv innstilling vil avspeile på søkeren underveis i intervjuet, og dermed også forsterke og bekrefte inntrykket intervjuer har av søkeren (Kahlke og Schmidt, 2005). En positivt innstilt intervjuer vil også bruke mindre tid på å aktivt søke etter ytterligere informasjon (Kahlke og Schmidt, 2005). Det er i denne sammenheng viktig å være oppmerksom på hvorvidt

intervjuers innstilling til søkeren stammer fra noe jobbrelevant eller ikke (Kahlke og Schmidt, 2005).

Andre mulige feilkilder er ifølge Kahlke og Schmidt (2005); hvilke spørsmål som skal stilles, hvordan det kan innhentes ønsket informasjon som det ikke er tillatt å spørre om, søkere som opptrår taus og unnvikende, manglende evner til å komme bak fasaden og de svarene søkeren har forberedt, samt manglende kunnskaper om hvordan den samlede beslutning skal tas.

Noe som hjelper godt på vei for å redusere sjansen for at feilkildene inntreffer er det strukturerte intervju, samt bruk av mer enn én intervjuer (Kahlke og Schmidt, 2005). Trening på intervjusituasjonen, samt innhenting av kunnskap om intervjuet i forkant, vil også kunne redusere feilkildene (Kahlke og Schmidt, 2005).

Underveis i intervjuet må det tas notater, da disse skal danne grunnlaget for vurderingen, og i tillegg øke muligheten til en hensiktsmessig ansettelse, ifølge Kahlke og Schmidt (2005). De legger også til at notatene som skrives, er størst til nytte hvis de er atferdsbeskrivende, og hvis vurderingen først gjøres etter at intervjuet er ferdig.

Avslutningen på vurderingsprosessen basert på intervjuet, er sammenfatning av informasjon, vurdering og beslutning. Ifølge Kahlke og Schmidt (2005) vil det ikke være nok å «ha nese» for gode kandidater. For å kunne ta en god beslutning, må den baseres på systematisk vektning også i denne delen av prosessen. Informasjonen bør oppsummeres straks etter intervjuet, og på bakgrunn av notatene, dette fordi intervjuer ikke skal glemme relevant informasjon (Kahlke og Schmidt, 2005). Kleiva Banks interne rutiner legger også til grunn at man skal oppsummere intervjuet med inntrykk umiddelbart etter at det er avsluttet. Videre hevder Kahlke og Schmidt (2005) at informasjonen burde oppsummeres i forhold til de områder intervjuet har ment å dekke, fordi en oppdelt vurdering er bedre enn en samlet generell vurdering. Det er også viktig at søkerne blir bedømt på bakgrunn av kravene til jobben, og ikke ved innbyrdes sammenligning (Kahlke og Schmidt, 2005).

De interne rutinene til Kleiva Bank sier ingenting om mulige feilkilder som kan få innvirkning når man baserer utvalget på intervju. Vi vil derfor prøve å finne ut hvilke feilkilder informantene er oppmerksomme på, og eventuelt hva de gjør for å redusere disse.

2.5.3. Utvalg basert på referansesjekk

Referansesjekken er tredje og siste ledd i utvalgsprosessen for Kleiva Bank. Grimsø (2004) hevder at den personen som står for utvalget, bør være den som foretar referansesjekken.

Dette fordi denne personen har inntrykk og oppfatninger fra de tidligere trinnene i utvalgsprosessen, som ønskes bekreftet eller avkreftet. I Kleiva Banks interne rutiner står det at rekrutteringsansvarlig har ansvaret for å gjennomføre referansesjekken. Det er usikkert om dette også er vedkommende som til slutt står for det endelige utvalget av søkeren.

Videre hevder Grimsø (2004) at det bør gjennomføres referansesjekk på både enkle og krevende stillinger, men viktigheten av å foreta referansesjekken øker jo større betydning stillingen som skal besettes har. Kleiva Bank legger i sine interne rutiner til grunn at det alltid skal sjekkes referanser for de som blir innstilt til stillingen, og kanskje også for de som blir innkalt til andregangsintervju.

2.5.3.1. Informasjon som forsøkes innhentet

Både Kahlke og Schmidt (2005) og Tørisen (2001) forklarer referansesjekken som det ledd der arbeidsgiver innhenter informasjon som kan bekrefte eller avkrefte de opplysninger man allerede har fått i intervjuet eller i andre deler av utvalgsprosessen. Dette stemmer ikke overens med bankens interne rutiner, da disse også tar sikte på å avdekke positiv eller negativ informasjon som søkeren selv ikke har fortalt om, jamfør teorifundamentets kapittel 2.3.

Kahlke og Schmidt (2005) skriver videre at man i referansesjekken skal innhente informasjon om søkerens tidligere jobbprestasjoner. Dette stemmer overens med det Grimsø (2004) sier, nemlig at man skal få en dypere forståelse av søkerens faglige dyktighet, arbeidsmønster og evne til å samarbeide. Alle disse punktene stemmer overens med det Kleiva Bank skriver i sine interne rutiner.

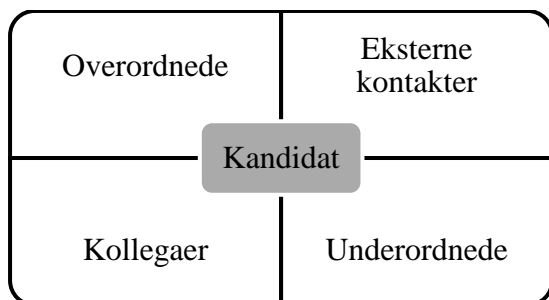
Referansesjekken kan også sørge for å få utdypet visse opplysninger, og innhentet informasjon som kan kartlegge søkerens atferd (Kahlke og Schmidt, 2005). Grimsø (2004) skriver i tillegg at man skal avdekke søkerens svake og sterke sider. Alle disse momentene samsvarer med Kleiva Banks interne rutiner.

I tillegg til å gjøre en referansesjekk, bør en alltid be om å få tilgang til originaldokumenter som vil være av relevans for jobbens krav (Kahlke og Schmidt). Det kan dreie seg om eksamenspapirer, dokumentasjon for videreutdanning, førerkort, kredittvurdering og vandelsattest (Kahlke og Schmidt, 2005). Dette er tilsvarende prosedyre som Kleiva Bank beskriver i sine interne rutiner under punktet om referansesjekk 2.

Vi vil kartlegge hvilken informasjon informantene forsøker å innhente ved referansesjekk, og hvorvidt dette stemmer overens med Kleiva Banks egne interne rutiner, samt teorien som er presentert over.

2.5.3.2. Ønsket referanseperson

Ved å gjennomføre en referansesjekk, vil man få mulighet til å belyse søkerens kompetanse fra mange vinkler (Tørisen, 2001). Tørisen (2001) presenterer en figur ved navn «360 graders referansesjekk». Figuren viser hvordan ulike referansepersoner totalt sett vil kunne gi en svært god beskrivelse av søkerens kompetanse (Tørisen, 2001).



Figur 3: 360 graders referansesjekk (Tørisen, 2001, s. 202)

Grimlø (2004) skriver at de mest troverdige og grundige svarene får man fra en person som er eller har vært søkerens overordnede. Her skiller Grimsø (2004) seg fra Tørisen (2001).

Vi anser det som realistisk at en 360 graders vurdering, som Tørisen (2001) presenterer, gir en mer dekkende beskrivelse av søkeren. Ved bruk av flere kilder kan man også utelukke eventuelle misvisende opplysninger som kanskje tilhører bare en persons oppfatning av søkeren. Dog ser vi at en slik omfattende referansesjekk krever vesentlig større bruk av ressurser. Vi tror en helhetsvurdering av stillingen som skal besettes, samt inntrykket man har av søkeren basert på tidligere ledd i utvalgsprosessen, vil være avgjørende for hvor mye ressurser man burde sette av til dette. Dersom de andre trinnene gir en ensartet oppfatning, vil det ikke i like stor grad være viktig å innhente referanser fra såpass mange personer. Er man derimot i tvil om oppfatningen og om vurderingene man har gjort er riktig, eller om stillingen er av særlig betydning, er det vår oppfatning at en grundigere referansesjekk vil være hensiktsmessig.

Kleiva Bank har som formål at tidligere arbeidsgiveres og arbeidskollegaers generelle inntrykk av søkeren skal innhentes. Med dette er det dokumentert at de undersøker to av de fire ulike referansepersonene Tørisen (2001) viser til i sin «360 graders referanseinnhenting».

Vi vil undersøke hvordan dette gjøres i praksis, og hvorvidt det kunne vært aktuelt å ta med de to andre referansepersonene også.

2.5.3.3. Feilkilder

Teorien lister opp en rekke feilkilder som kan oppstå ved en referansesjekk. En feilkilde kan være at referansepersonen gir et bevisst eller ubevisst positivt eller negativt bilde av søkeren (Kahlke og Schmidt, 2005). En annen feilkilde kan forekomme dersom søkeren fortsatt er ansatt hos referansepersonen, og vedkommende enten ønsker å beholde søkeren selv eller ønsker å bli kvitt han (Kahlke og Schmidt, 2005). Tørisen (2001) fremhever også problematikken med at det kan være vanskelig å innhente åpne og korrekte opplysninger fra søkerens nåværende overordnede. For å unngå dette foreslår Kahlke og Schmidt (2005) at den som foretar referansesjekken bør be referansepersonen sammenlikne søkeren med andre som er ansatt i liknende stillinger. Grimsø (2004) fremhever at riktig spørreteknikk og gjennomtenkte spørsmål kan bidra til å gi et mer realistisk bilde av søkeren. Dette mener også Kahlke og Schmidt (2005), og hevder at riktig spørreteknikk vil være strukturerte og kompetanse- og atferdsbaserte spørsmål. Grimsø (2004) sier ingenting om hva riktig spørreteknikk vil være.

En annen feilkilde Kahlke og Schmidt (2005) nevner er at referansepersonen aldri kan være helt objektiv i sine uttalelser, da en vurdering alltid vil være farget av hendelser og følelser. Den siste feilkilden Kahlke og Schmidt (2005) nevner er hvordan referansepersonens oppfattelse av søkerens atferd og prestasjoner kan påvirkes av hvilken innsikt referansepersonen selv har i vedkommende sin jobb. Dersom han for eksempel har lite kunnskaper om hva og hvordan noe gjøres på søkerens arbeidsområde, vil det kunne føre til at grunnlaget for den informasjon som blir gitt er for tynt til å kunne tillegges vekt.

De interne rutinene i Kleiva Bank påpeker viktigheten med å identifisere referansepersonen dersom referansesjekken foregår pr. telefon. Det står også skrevet i rutinene at kontakten skal gå via sentralbord eller tilsvarende for å identifisere referansepersonen. Muligheten for at referansepersonen kan være en annen enn den han eller hun utgir seg for er den eneste feilkilden Kleiva Bank oppgir i sine interne rutiner. Dette skriver verken Grimsø (2004), Tørisen (2001) eller Kahlke og Schmidt (2005) noe om.

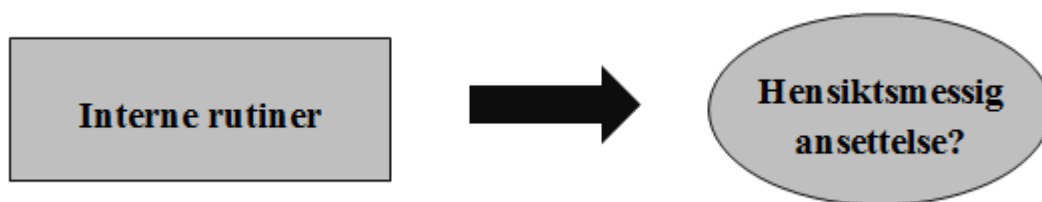
Vi ønsker å finne ut hvilke feilkilder informantene tror kan forekomme ved bruk av referansesjekk som utvalgsmetode, samt hva de gjør for å redusere disse feilkildene.

3. Visualisering av problemstilling

I dette kapittelet vil vi legge frem en visualisering av problemstillingen vår. Problemstillingen er:

«Har Kleiva Bank interne rutiner for utvalg av søkere til en stilling? Hvis så, hvordan bidrar disse til en hensiktsmessig ansettelse?»

På bakgrunn av problemstillingen har vi laget følgende visualisering:



Figur 4: Visualisering av problemstillingen

Vår oppgave tar utgangspunkt i Kleiva Banks interne rutiner. Ved hjelp av de interne rutinene har vi identifisert de utvalgsmetodene bedriften benytter i dag, nemlig utvalg basert på søknad, intervju og referansesjekk. Disse utvalgsmetodene har dannet utgangspunktet for teorigrunnet i kapittel 2.5. Da de interne rutinene er begrenset i omfang, vil vi videre i oppgaven undersøke gjennom intervju med informantene hva de legger til grunn for sitt valg av søkere til en stilling. Vi vil også undersøke hvor god kjennskap informantene har til de interne rutinene, og om det informantene praktiserer er i samsvar med de interne rutinene. Dette vil drøftes opp mot teorien vi har presentert i teorigrunnet, som beskriver hvordan prosessen burde foregå for at ansettelsen skal være hensiktsmessig. Basert på dette vil vi kunne svare avkrefte eller bekrefte på problemstillingen vår, om hvorvidt de interne rutinene bidrar til en hensiktsmessig ansettelse.

4. Metode

I dette kapittelet skal vi gjennomgå hvordan vi vil legge opp og gjennomføre undersøkelsen. Først skal vi gjennomgå de kriteriene som må være tilfredsstillende for å kunne svare på problemstillingen. Deretter skal vi ta et valg når det gjelder forskningsdesign, og presentere kriteriene våre for dette valget. Videre skal vi presentere samarbeidspartneren vår og utvalget vårt for undersøkelsen, nemlig informantene våre. Vi skal også redegjøre for oppgavens anonymitet og kvalitet med tanke på validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Til sist skal vi se på hvordan vi skal gå frem ved innsamling av data, og hvordan datamaterialet skal analyseres.

4.1. Kriterier

Problemstillingen i oppgaven vår omhandler interne rutiner om utvalgsmetoder ved ansettelse, og hvorvidt disse kan bidra til en hensiktsmessig ansettelse for Kleiva Bank. For å kunne svare på problemstillingen, ligger det noen kriterier til grunn som må være tilfredsstillende. Det første kriteriet er at vi har tilgang til en bedrift som kan være vår samarbeidspartner, som fra tid til annen gjennomfører ansettelse. Det første kriteriet er vesentlig på den måten at hvis bedriften ikke foretar ansettelser, vil det ikke være mulig å gjennomføre undersøkelsen i den aktuelle bedriften. Det andre kriteriet er at vi har tilgang til et bestemt antall informanter i denne bedriften som er involvert eller har vært involvert i rekruttering og utvalg. Dette er viktig på bakgrunn av at informantene må ha kjennskap til utvalgsprosessen ved ansettelse for at vi skal kunne få nyttig informasjon fra våre intervju. Det tredje og siste kriteriet er at problemstillingen kan måles ved kun en anledning, dette fordi vi har begrenset tid og ressurser til rådighet. Dette kriteriet vil også påvirke vårt valg av forskningsdesign.

4.2. Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan eller skisse for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Ringdal, 2013). Her skal vi redegjøre for hvilket forskningsdesign vi legger til grunn for oppgaven, og begrunnelsen for dette. Vi vil også drøfte fordeler og ulemper med det aktuelle designet.

4.2.1. Valg av forskningsdesign

Når vi skal velge hvilket forskningsdesign som passer oppgaven vår, vil vi ta utgangspunkt i både problemstillingen vår og kriteriene som er nevnt ovenfor. Vi har tatt utgangspunkt i to forskjellige design, nemlig eksperiment og casestudie. Disse vil bli vurdert opp mot hverandre, og vi vil til slutt velge ett av designene.

Hovedideen bak eksperimentet som forskningsdesign er at man har to grupper av mennesker som skal sammenliknes med hverandre (Punch, 1998). Punch (1998) skriver at den ene gruppen blir utsatt for en type behandling, mens den andre blir utsatt for en annen, eller ingen behandling. Deretter blir utfallet av behandlingen i de to gruppene sammenliknet, og hensikten er å fastslå om ulikhetene i utfallet skyldes behandlingen eller noe annet (Punch, 1998). Som vi ser av problemstillingen vår skal vi ikke sammenlikne to grupper mennesker som blir utsatt for forskjellig behandling, og eksperiment som forskningsdesign vil dermed ikke være relevant for vår oppgave.

Casestudie blir beskrevet som et forskningsdesign der ett case blir studert i detaljer (Punch, 1998). Et case blir, av Miles and Huberman (1994), definert som et slags fenomen som skjer i en avgrenset kontekst (som gjengitt i Punch, 1998). Casestudiet sikter på å undersøke caset i dybden og i sine naturlige omgivelser for å forstå dens mangsidighet og sammenheng (Punch, 1998). Det står videre at et case kan være både individuelt eller bestå av en liten gruppe mennesker slik som for eksempel en organisasjon. Ettersom vi skal undersøke utvalgsprosessen i Kleiva Bank, samt deres interne rutiner vedrørende rekruttering, vil casestudie passe godt til oppgaven vår, jamfør kapittel 4.1. og problemstillingen vår.

4.2.2. Fordeler og ulemper ved casestudie

Det unike casestudiet fokuserer på det spesielle innenfor den aktuelle bedriften, og kan derfor ikke få frem de generelle forklaringene (Ringdal, 2013). Dette er en svakhet i form av at funnene ikke kan generaliseres til å gjelde andre bedrifter eller situasjoner. Det lave antallet av informanter kan heller ikke sies å være representativt for alle i samme situasjon (Ringdal, 2013). Videre vil et tverrsnittdesign innebære at vi kun har målinger fra ett tidspunkt, noe som også har betydning for funnenes overførbarhet. Det vi kommer frem til i oppgaven, vil altså bare gjelde for Kleiva Bank.

Fordelen med casestudie er at vi vil få stor grad av nærhet til informantene, noe som vil kunne minske sjansen for at spørsmål misforstås. Det gir oss også mulighet til å be informantene utdype hvis svarene er ufullstendige, eller vi oppfatter det som om ikke alt kommer frem. Av utvalget vårt er det også å forvente at alle vil fullføre undersøkelsen, og at frafallet vil være lik 0.

4.3. Beskrivelse av caset og utvalg

Kapittel 4.1. oppstiller hvilke kriterier problemstillingen setter for gjennomføringen av undersøkelsen. Et av kriteriene vi stiller, er at informantene er eller har vært involvert i

rekruttering og utvalg i bedriften. Informantene vil derfor være personer som er involvert i rekrutteringsprosessen hos Kleiva Bank. Som nevnt innledningsvis i oppgaven, er Kleiva Bank en lokal avdeling på Østlandet. De er en del av en landsdekkende bankkjede, og er en privat aktør i næringslivet.

4.4. Anonymitet

Personvernemda stiller enkelte krav til anonymiteten overfor bedriften og informantene som benyttes i undersøkelsen, jmfør Lov om behandling av personopplysninger av 14. april 2000 nr. 31. Informasjon som kan identifisere bedriften og informantene vil derfor unngås, og vi vil benytte oppdiktede navn på bedriften og informantene i hele oppgaven. Vi vil også unngå detaljerte beskrivelser av bedriften. Under intervjuet vil vi benytte oss av en båndopptaker, og for å sikre anonymiteten, vil ikke opptaket lagres andre steder, og vi vil slette opptaket så fort vi har fått transkribert materialet. Informantene vil heller ikke bli nummerert i samme rekkefølge som intervjuet ble gjennomført.

4.5. Datainnsamling

I dette kapittelet vil vi presentere hvordan datainnsamlingen skal gjennomføres. Som vi kom frem til i kapittel 4.2.1., er forskningsdesignet i denne undersøkelsen casestudie.

De to mest brukte datainnsamlingsteknikkene er deltakende observasjon og samtaleintervju (Ringdal, 2013). Ved deltakende observasjon observerer forskeren et fenomen i sitt naturlige miljø (Ringdal, 2013). Deltakende observasjon egner seg godt til å forske på forholdet mellom mennesker, da forskeren kan undersøke hvordan personer forholder seg til hverandre i sosiale situasjoner (Thagaard, 2009). Samtaleintervju blir derimot brukt for å innhente informasjon, der informanten har kunnskap og erfaringer som man ønsker å få innsikt i (Ringdal, 2013). Etersom vi, i vår undersøkelse, ønsker å kartlegge utvalgsprosessen i Kleiva Bank ved å innhente informasjon fra informantene, ser vi det som mest naturlig å gjøre dette gjennom et samtaleintervju.

Ringdal (2013) beskriver samtaleintervjuet som et intervju med lav grad av struktur, og de fleste av spørsmålene er åpne. Ringdal (2013) skriver videre at intervjuguiden er skrevet i stikkordsform, og at den bare er et grunnlag spørsmålene improviseres ut fra. På grunn av vår mangel på erfaring i intervjusituasjoner, ønsker vi å strukturere intervjuet i større grad enn dette. I intervjuguiden vil vi formulere spørsmålene fullt ut, og i tillegg skrive ned oppfølgingsspørsmål for å få informantene til å utdype eller forklare der det er nødvendig. På denne måten sikrer vi at alle informantene blir stilt de samme spørsmålene i samme

rekkefølge. Dette reduserer faren for tilfeldige målefeil, og sikrer oss pålitelige data (Ringdal, 2013). Selv om vi ønsker å strukturere intervjuet i høyere grad, vil vi ikke utelukke å stille oppfølgingsspørsmål ut over intervjuguiden, der vi anser det nødvendig. Vi vil derfor benytte oss av et semi-strukturert intervju.

Intervjuer med en og en person er den vanligste fremgangsmåten, men bruken av gruppeintervjuer har økt i omfang (Thagaard, 2009). Gruppeintervju er en metode der flere mennesker drøfter et tema med en forsker (Thagaard, 2009). Da vi ønsker å få hver enkelt informant sine synspunkter og vurderinger, vil vi foreta intervjuet med en og en informant.

4.5.1. Spørsmålene

Vi vil formulere spørsmålene i intervjuguiden basert på teorifundamentet og forskningsspørsmålene der. Vi vil unngå ledende spørsmål og spørsmål som røper for mye av problemstillingen. Intervjuet vil starte med lette, innledende spørsmål. Vi vil unngå vanskelig faguttrykk, slik at det ikke oppstår misforståelser.

4.5.2. Plan for gjennomføring

Intervjuene vil bli gjennomført over tre dager, og vi vil sette av opp til en time til hvert intervju. Under intervjuet vil vi som tidligere nevnt, følge intervjuguiden, men tilpasse oppfølgingsspørsmål etter svarene vi får fra informantene. Vi vil begge være tilstede under intervjuet, men kun en vil foreta intervjuet, mens den andre observerer, styrer båndopptakeren og tar notater. I starten av intervjuet vil vi begynne med enkle spørsmål om informantenes arbeidsoppgaver i bedriften, hvor lenge de har jobbet i bedriften og lignende. Deretter vil vi gå videre på spørsmål som er vanskeligere å svare på eller er mer åpne. Vi vil forsøke å få intervjuet mer som en samtale enn et formelt intervju, slik at tonen er ledig, og vi kan få så mye informasjon som mulig fra informantene. Hvis noe er uklart ved spørsmålene, eller dersom begreper som er brukt oppfattes som uklare, vil vi forsøke å forklare dette etter beste evne.

4.6. Analyse

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvordan analysen er planlagt gjennomført. Ifølge Ringdal (2013) består dataanalysen av tre deler: datareduksjon, datapresentasjon og konkludering. For det første planlegger vi å ta opp intervjuene ved hjelp av båndopptaker. I etterkant av intervjuene vil disse opptakene bli transkribert. Videre har vi valgt en temasentrert dataanalysemetode, altså at fokuset vil være rettet mot temaene vi anser som sentrale. Alternativet er å velge personsentrert, men dette ser vi ikke som hensiktsmessig for vår

oppgave. I analysekapittelet i oppgaven vil vi anvende analysematerialet deskriptivt, og presentere funn som er relevant for vår problemstilling. Etter dette følger det et diskusjonskapittel, der vi skal foreta en tolkning av innsamlet informasjon. Diskusjonen og drøftelsen av materialet vil foretas opp imot det vi har gjennomgått i teorifundamentet kapittel 2.

4.7. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

For å sikre oppgavens reliabilitet, skal vi sørge for å ha en presentasjon av oss selv og oppgaven i forkant av intervjuene. På denne måten kan vi få et nærmere forhold til informantene, noe som kan bidra til at de gjør sitt beste for å besvare spørsmålene på en god måte (Thagaard, 2009). Vi vil være åpne og detaljerte når det kommer til fremgangsmåten under forskningsprosessen, uten å røpe for mye av oppgavens formål, og dermed påvirke svarene til informantene. Videre vil vi sørge for at vi har satt av nok tid til intervjuene, slik at informantene har tilstrekkelig med tid til å svare fullstendig på spørsmålene som stilles. Vi vil også opplyse informantene om at det er frivillig å delta i intervjuet, og at dersom noe er uklart, har de anledning til å si ifra. Dalland (2012) skriver at dersom informantene misforstår spørsmålet, vil dette føre til at reliabiliteten reduseres. Vi skal derfor, som sagt tidligere, prøve å unngå bruk av vanskelige ord og uttrykk. Spørsmålene vi formulerer i intervjuguiden vil vi forsøke å formulere på en slik måte at de ikke er ledende, slik Krumsvik (2013) hevder man burde. Vi vil også forsøke å oppklare og forklare eventuelle uklarheter etter beste evne.

Som nevnt tidligere vil vi benytte båndopptaker under intervjuet, for å sikre at vi får med oss alt som blir sagt. I følge Krumsvik (2013) hevder Kvale (1997) at blant annet opptaksutstyr og det transkriberte materialet vil kunne påvirke reliabiliteten. Vi velger derfor å gjøre opptak på to enheter for å sikre oss mot eventuell teknisk svikt i utstyret, noe som ville kunne redusere reliabiliteten. Når det gjelder transkriberingen, vil vi skrive ordrett av det informantene sier i intervjuet, slik at deres svar ikke mister betydning.

Evalueringen av oppgavens validitet vil gå ut på om vi har undersøkt det vi har ment å undersøke (Krumsvik, 2013). Vi vil derfor ta noen grep underveis i arbeidet med oppgaven for å sikre validiteten. Krumsvik (2013) hevder at informantens troverdighet og kvaliteten på intervjuet påvirker validiteten av undersøkelsen, og han mener at kvalitetskontroll av blant annet intervjuguiden, vil sikre bedre validitet. Intervjuguiden vil derfor bli prøvd ut og diskutert med utenforstående i forkant av intervjuet. Intervjuguiden vil for øvrig også sørge for at alle spørsmålene blir stilt til alle deltagerne, og at de blir stilt på samme måte. Dette vil

sikre at vi har sammenlignbart materiale. I tillegg vil vi spørre informantene om hva de legger i ulike sentrale begreper, for å sikre oss mot mulige feilkilder knyttet til begrepsbruk.

Under intervjuet vil vi begge være til stede. Å ha flere personer til stede, kan redusere muligheten for at spørsmål misforstås, og dette vil øke både reliabiliteten og validiteten (Thagaard, 2009). Vi vil også sørge for at det er et tilfredsstillende antall informanter, slik at vi kan få nok informasjon til å trekke konklusjoner i etterkant. Dette er også viktig for at informasjonen vi får, skal være representativt for Kleiva Bank.

I tillegg til dette vil vi spørre medstudenter eller andre om de tolker svarene til informantene på samme måte som vi gjør, slik at vi også på den måten kan sikre oss mot mulige feiltolkninger.

Funnene i oppgaven kan i noen tilfeller være overførbare til andre sammenhenger (Krumsvik, 2013 og Thagaard, 2009). Hvorvidt vi lykkes med å lage en oppgave som kan være gjenstand for generaliserbarhet, vil avhenge av om beskrivelsene, tolkningene, begrepene og forklaringene vi etablerer kan være nyttig i andre sammenhenger.

Utvalget av informanter vil påvirke overføringsverdien (Thagaard, 2009). Ifølge Ringdal (2013) vil det kreve et større antall informanter for at funnene skal være generaliserbare og også gjelde for andre virksomheter. Vår undersøkelse er begrenset når det kommer til antall informanter, og på grunn av dette vil den også ha begrenset overføringsverdi og muligheten til å generalisere vil derfor bli liten. I tillegg leste vi i kapittel 4.2.2. at det unike casestudiet fokuserer på det spesielle innenfor den aktuelle bedriften (Ringdal, 2013), noe som også taler for at overføringsverdien vil være liten. På bakgrunn av dette kan funnene ikke automatisk overføres til å gjelde andre virksomheter.

5. Analyse

I denne delen av oppgaven vil vi analysere den informasjonen vi innhentet i intervjuet med Kleiva Bank. Med utgangspunkt i teorifundamentet som vi finner i kapittel 2, har vi utformet åtte hovedkoder: «begreper», «interne rutiner», «lovgrunnlag», «utvalg basert på søknad», «utvalg basert på intervju» og «utvalg basert på referansesjekk». Informantenes svar og meninger har vi skrevet inn i en matrise for å systematisere dataene, se vedlegg nr. 4.

5.1. Begreper

Den første hovedkoden er «begreper». Informantene ble i forbindelse med denne koden spurt om deres oppfatning av to begreper som ofte går igjen i oppgaven vår. Hovedkoden har vi valgt å dele inn i underkodene «begrepet utvalg» og «begrepet hensiktsmessig ansettelse».

5.1.1. Begrepet utvalg

Den første underkoden er «begrepet utvalg». Vi spurte informantene om hva de legger i begrepet.

Tre av informantene (informant B, C og E) svarte at *utvalg* handler om de man har å velge i. De var alle av den oppfatning at det er alle søknadene som kommer inn, som faller inn under begrepet *utvalg*, her representert av informant C:

«Jeg legger i det at det er den søkermassen som har kommet.» (Informant C)

Kun én av informantene (informant F) definerte begrepet som de personene man har et ønske om å rekruttere, de som har gått videre fra første utvalg.

«Jeg tenker det at det er det segmentet vi peiler oss inn på, av personer vi vil ønske å rekruttere. Når vi lager en annonse, så får vi jo en søknadsmasse. Så lager vi et utvalg av den, som vi jobber videre med. Det vil si de som er aktuelle. Vi setter jo en del kriterier på de vi skal rekruttere. Så ser vi da at noen med en gang faller utenfor de kriteriene, og da tar vi dem vekk, også fortsetter vi å jobbe med resten, og det kaller vi et utvalg.» (Informant F)

En annen informant (informant A) var noe tvetydig i hva h*n mente ligger i begrepet. Først sa h*n:

«[...] hvor stor tilgang vi har på... altså hvor mange vi har å velge mellom[...]. Dette samsvarer med det de første tre informantene sa. Han fortsatte forklaringen og sa «Nei, jeg tenkte bare at hvis vi har søkt på kunderådgiver til en kunderådgiverstilling her da, så får du fem aktuelle søkere, og det er det som er utvalget.». Dette passer derimot med det informant F mente.

Som vi ser delte informantene seg i to, hvor halvparten av informantene definerte *utvalg* som de søkerne de har å velge blant. Informant D kunne ikke forklare hva h*n legger i begrepet

5.1.2. Begrepet hensiktsmessig ansettelse

Informantene ble spurt om deres definisjon av begrepet *hensiktsmessig ansettelse*, og hva de tror konsekvensene vil være dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig. Til slutt spurte vi informantene om de hadde egne erfaringer med ansettelser som ikke var hensiktsmessig, og hva de tror var årsaken til at dette skjedde. Vi har valgt å dele inn i disse kategoriene; «begrepet hensiktsmessig ansettelse», «konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig», «egenerfaringer» og «årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse».

Begrepet hensiktsmessig ansettelse

To av informantene (informant A og B) la til grunn at hensiktsmessig ansettelse dreier seg om å finne den som passer best i stillingen, her representert ved informant B:

«Finne den som er best egnet til å gjøre jobben.» (Informant B)

Tre av de andre informantene (informant D, E og F) mente at begrepet hensiktsmessig ansettelse både dreier seg om at det må foreligge et behov for banken, og at man har funnet den rette av søkerne. Her representert av informant E:

«Jeg tenker to sider jeg da. Hensiktsmessig for banken, både at man har kartlagt at man faktisk trenger en ressurs, så det faktisk er hensiktsmessig å ansette noen. Også må det jo selvfølgelig være riktig person» (Informant E)

Som vi ser av det som er presentert, delte informantene seg i to når det kommer til hva de mener at en hensiktsmessig ansettelse er. To av informantene hevdet at det handler om det valget man skal ta av medarbeidere, mens tre andre la til grunn at det både har noe med bankens behov og valget av medarbeider å gjøre. En av informantene (informant C) kunne ikke svare på spørsmålet

Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig

Fire av informantene (informant A, C, F og D) mente at konsekvensen av en ikke hensiktsmessig ansettelse kan være at den ansatte ikke passer inn:

«Det fører med seg veldig negative ting egentlig. For da får du plutselig en person som er ansatt som kanskje ikke passer inn, og som egentlig ikke skjønnte selv at han kom til å passe inn, at han ikke visste hva arbeidsoppgavene var» (Informant A)

«Da kan det jo skje at man får en som gjør en dårlig jobb, eller man kan få en person som ikke trives i jobben» (Informant C)

«Ja, at du får en person som ikke passer til jobben.» (Informant F)

«Det kan jo være at vedkommende ikke klarer å fylle de kravene som er til stillingen» (Informant D)

Informant D sa også at konsekvensene kan være at man enten må omplassere vedkommende, eller at vedkommende slutter og banken må gjennomføre rekrutteringsprosessen på nytt.

En annen informant (informant B) mente at konsekvensen av en ikke hensiktsmessig ansettelse, kan være at man får en «utro tjener»:

«Vi er litt opptatt av det med å unngå å få inn utro tjenere, altså ansatte som enten frivillig, altså på egenhånd, eller under press fra omgivelsene, det kan være familie, venner, dårlige sådan, som gjør at de ønsker å tilegne seg ting gjennom banken som de egentlig ikke har krav på» (Informant B)

Informant B mente også, i samsvar med informant C, at konsekvensen kan være at bankens omdømme tar skade, her representert ved informant B:

«En bank er veldig avhengig av omdømmet sitt, og stort sett alle banker er også veldig opptatt av å ha et omdømme som en solid institusjon.» (Informant B)

Informant E sa at en konsekvens kan være at man gjør en feil vurdering med tanke på det bedriften har behov for, eller at man velger feil søker.

«Det viktigste i forhold til en hensiktsmessig ansettelse ...eller hvis ansettelsen ikke er hensiktsmessig, er hvis du finner ut senere at du «oj, dette skulle vi ikke gjort, vi har jo ikke behov for så mye folk». Det er den ene siden, og den andre siden er at du faktisk har behov for folk, men at du ansetter feil person» (Informant E)

Alle informantene var enige i at en ansettelse som ikke er hensiktsmessig, vil føre med seg negative konsekvenser, og til sammen lister informantene opp mange eksempler.

Egenerfaringer

Hele fem av seks informanter sa at de har egne erfaringer der ansettelse i banken ikke har vært hensiktsmessig. Kun informant C hevdet at h*n ikke hadde egne erfaringer med ansettelse som ikke har vært hensiktsmessig.

Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse

To av informantene (informant A og D) mente at årsaken kan skyldes feil antakelser om stillingens innhold:

«Folk utenfra egentlig ikke vet hva det innebærer å jobbe i bank. Noen tror at å jobbe i bank er å sitte inne på et kontor og regne ut renter og avdrag og ta imot folk, også er det egentlig en mye mer framoverlent hverdag, sånn i forhold til at vi må pleie kunder» (Informant A)

«Det er kjempeviktig at vi får avdekket både den som søker stillingen, får et tydelig bilde av hva som vil forventes av vedkommende i jobben, hvilke sertifiseringer f.eks. som du må ta for å kunne tilfredsstille en jobb» (Informant D)

Fire av informantene (informant B, E, D og F) hevdet at det kan skyldes feil i utvalgsprosessen:

«Hvis vi har noen som har hatt en jobb fra før, så er det da naturlig å sjekke referanser. At man får oppgitt referanser, og det er også en rutine for å gjerne gjøre, å ikke ringe et nummer en får oppgitt, men man må finne ut av hvem er referansen din. Hvor jobber vedkommende, og så ringe via sentralbordet. Det er et enkelt grep for å unngå å ringe til broren hans eller andre. Så referansesjekk, og i tillegg så gjør vi, de som kommer inn til intervju, i alle fall når vi nærmer oss kanskje andregangsintervju, er at de gir oss en fullmakt som vi har utstedt, hvor vi kan sjekke karakterene deres opp mot skolen.» (Informant B)

«Det at man kanskje har vært litt for lite menneskekjenner i prosessen» (Informant E)

«Det andre kan være at vi ikke er tydelig nok på hvilke kvalifikasjoner og egenskaper vi er ute etter, sånn at vi ikke vurderer, er i stand til å vurdere søkeren godt nok med tanke på ferdigheter, intellektuell kapasitet, sånn at vi ansetter feil person rett og slett.» (Informant D)

«Man har gjort litt sånn for dårlig arbeid i selve rekrutteringsprosessen da» (Informant F)

Informant E og F mente også at årsaken kan være at man har for dårlig utvalg av søkere:

«Jeg har vært borti at det har vært i mangel av bedre alternativer. Og som resultat av litt utålmodighet. Du er ikke villig til å vente på den rette kandidaten. Du har på en måte bestemt deg for at du skal ansette en, og så velger du det beste av det du har tilgjengelig» (Informant E)

Informant B mente også at årsaken kan skyldes uflaks, mens informant C ikke visste hva årsaken kunne være.

Som vi ser av svarene, mente informantene at årsaken til at ansettelsen ikke er hensiktsmessig kan ha mange årsaker. Likevel ser vi at de fleste av årsakene informantene listet opp, skyldes forhold banken selv kan bli bedre på, og ikke utenforliggende årsaker.

5.2. Lovgrunnlag

Den tredje hovedkoden er «lovgrunnlag». Informantene ble spurt om de har kjennskap til de ulike lovreglene som gjelder når man rekrutterer nye medarbeidere, samt om de mener disse lovreglene har innvirkninger for hvem de ansetter. Denne hovedkoden har vi valgt å dele inn i underkodene «innhold i diskrimineringsreglene» og «begrensninger for utvalgsprosessen», for å skille mellom ulike funn i undersøkelsen.

5.2.1. Innhold i diskrimineringsreglene

Vi spurte om informantene har kjennskap til innholdet i diskrimineringsreglene. Flertallet av informantene (informant A, B, C og D) opplyste at de kjenner til innholdet i reglene og hadde stort sett en felles forståelse av hva innholdet i reglene er. Informant A, B og D benyttet graviditet som et eksempel på hva man ikke kan spørre om og/eller vektlegge.

«Nei, altså når jeg tenker diskriminering, så tenker jeg for eksempel hvis du har en jobbsøker som er en dame som er gravid, så har du ikke lov å ikke tilby henne jobben fordi hun er gravid.» (Informant A)

«Det er en god del ting man ikke spør om i et intervju. Organisasjonstilhørighet, altså fagforening for eksempel, seksuelle preferanser, familieplanlegging, religion, etnisitet, det står ramset opp i aml. alt sammen. I tillegg er vi vel tilbake til Kong Christian den 5. lov, da med graviditet. Det skal man aldri basere seg på, ja det er vel ikke urimelig, men det er vel imot bluferdigheten eller et eller annet sånt, altså man spør ikke om når du har tenkt å få ditt første barn. Så nei, jeg tror de fleste, eller jeg tror egentlig alle av de som har vært med i intervjuet, vet at sånt spør man ikke om. Det går et skille der, et sånt vannskille, om ting som hører intervjuet til og ting som absolutt ikke hører intervjuet til» (Informant B)

«Bare i grove trekk, enn at jeg akkurat nå kan sitere det. For det første så har du jo ikke lov til å lyse ut med spørsmål om religion eller seksualitet eller forhold til politisk holdning. Du kan i noen tilfeller oppfordre til at kjønn skal søke hvis det er store forskjeller, du har stor underrepresentasjon da. Det samme gjelder jo i intervjusituasjon, det er ikke f.eks. lov til, hvis du oppdager at en er gravid f.eks. å velge å ikke tilsette vedkommende hvis

vedkommende er kvalifisert, og er kanskje den mest kvalifiserte da, så kan du ikke si at fordi du er gravid, så ansetter vi ikke deg.» (Informant D)

De andre informantene (informant E og F) svarte at de kunne tenke seg til hva diskrimineringsreglene inneholder, men at de ikke visste eksakt.

«Jeg kan vel med sunn fornuft tenke meg til det som står der. Altså det handler vel sikkert om at man ikke kan diskriminere på kjønn eller rase det da. Men jeg har ikke lest de reglene, det har jeg ikke. Men jeg har vært involvert i diskusjoner rundt det der i forbindelse med en ansettelsesprosess. For eksempel gravide har vi jo hatt som har vært søkere, og da kommer jo disse reglene til anvendelse. Så jeg har jo en viss kjennskap til det, selv om jeg ikke kan gjengi lovens bokstav, det er vel kanskje ikke poenget heller.» (Informant E)

«Litt så har jeg nok det. Det er mer sånn at jeg kan tenke meg hva som ligger der. Det er jo for at du ikke skal diskriminere på bakgrunn av etnisk bakgrunn, den type ting. Nå vet jeg ikke om det går på diskriminering jeg altså, men du har jo ikke lov til å på en måte unnta folk fra utvalget fordi de er gravide og sånne ting da. Så noen kjennskap utover det, har jeg vel ikke.» (Informant F)

Som vi ser av svarene delte informantene seg i to; de som hadde kjennskap, og de som ikke hadde det – men som likevel kan tenke seg hva diskrimineringsreglene omhandler. Alle informantene hadde likevel den samme oppfatningen om hva de inneholder. Flere av informantene uttrykte også at de anser diskrimineringsreglene for å være «uskrevne regler» eller normer som man uavhengig av lovreguleringen må følge.

5.2.2. Begrensning for utvalgsprosessen

Vi spurte informantene om de mener diskrimineringsreglene begrenser deres valgfrihet i utvalgsprosessen.

To av informantene (informant A og C) ga et noe tvetydig svar da de ble spurt om de mente diskrimineringsreglene har innvirkning på utvalgsprosessen. De mente begge at reglene har en innvirkning og en betydning ved ansettelse, men på spørsmål om de anser det som en begrensning i utvalgsprosessen svarte begge avkrefte. Men vi så senere i intervjuet at informant A sa at h*n gjerne vil vite hvorvidt søkerene er mye syk, og at h*n gjennom referansesjekk ville forsøkt å innhente informasjon om dette. Dette blir behandlet nærmere i drøftelsens kapittel 6.6.1.

De fire andre informantene (informant B, D, E og F) mente alle at diskrimineringsreglene ikke får innvirkning. De poengterte alle at de, uavhengig av disse reglene, skal forsøke å finne den beste av søkerene, her representert av informant B:

«Nei. Vi kaller alltid inn de som er, de vi anser som kvalifisert uansett bakgrunn.» (Informant B)

Informantenes svar delte seg altså i to grupper; de som helt klart mente at diskrimineringsreglene ikke begrenser utvalgsprosessen og de som, noe uklart, mente at reglene har en innvirkning. De som mente det ikke begrenser, var i flertall, da hele fire informanter svarte dette.

5.3. Interne rutiner

Hovedkode nummer to er «interne rutiner», og handler om Kleiva Banks interne rutiner for rekruttering. Vi spurte informantene om deres kjennskap til de interne rutinene, og deres mening om disse. Hovedkoden har vi valgt å dele inn i tre underkoder; «innholdet i de interne rutinene», «mangler ved de interne rutinene» og «bruk av de interne rutinene».

5.3.1. Innholdet i de interne rutinene

Vi spurte informantene om de hadde kjennskap til de interne rutinene og innholdet i dem. Da vi presenterte de interne rutinene i teorifundamentet, valgte vi kun å fokusere på de utvalgsmetodene som banken benytter, nemlig kandidatvurdering, førstegangsintervju, andregangsintervju, referansesjekk 1 og referansesjekk 2. Vi vil derfor i det følgende kun presentere det informantene sa om disse utvalgsmetodene. Det var varierende hvor mye informantene kunne si om innholdet i de interne rutinene, og vi vil derfor presentere svarene så hensiktsmessig som mulig. I presentasjonen av svarene, har vi sett oss nødt til å skrive om enkelte av informantenes svar, da sitering vil kunne identifisere informantene.

Informant B og F ga begge en relativt utfyllende gjennomgang av innholdet i rutinene, men svarene deres skiller seg likevel fra hverandre.

Informant B hevdet at det, etter de interne rutinene, skal settes opp en søkerliste som sendes ut, og at HR og ansettende leder blir enige om hvem som skal kalles inn. H*n sa videre at en søker at det er de samme som utfører første- og andregangsintervjuet. Dersom søker har noen referanser, skal det gjennomføres en referansesjekk. H*n sa også at alle som blir vurdert, skal kredittsjekkes.

Informant F sa at de interne rutinene handler om eksternt og intern rekruttering. Videre sa vedkommende at rutinene dreier seg om at lokal leder skal melde inn et behov for ressurser til leder av personmarkedet, som igjen tar kontakt med HR som må godkjenne. Så utarbeider HR et forslag til en stillingsbeskrivelse og en annonse, som lokal leder har vært med å bestemme innholdet av. Denne skal godkjennes av leder, og skal først legges ut internt før den legges ut eksternt. Informanten sa videre at når det gjennomføres et intervju, skrives en innstilling med to valg; første og andre innstilt til stillingen.

Om innholdet i de interne rutinene sa informant A at det er minstekrav i banken at de som blir ansatt skal være bachelorutdannet, men innrømmet at h*n ikke kan rutinene godt nok.

Informant E sa h*n ikke har veldig god kjennskap til rutinene, men ga i sitt svar antakelser om hva de kan inneholde:

«Nei, det handler vel litt om ansvarsfordeling da, vil jeg anta. Hvem som skal gjøre hva. Altså fordeling mellom da den lederen som skal ansette og HR-avdeling, hva som skal gjøres av praktiske ting. Jeg tenker, utforming av annonser til hvem som skal være kontaktperson. For det bør jo være sånn at de potensielle kandidatene, eller søkerne, har noen de kan ringe til hvis de lurer på noe mer. Og hvem som skal innkalle til intervjuer, og hvem som skal administrere de tingene der. Kan tenke meg at det er det. Også er det vel litt på fullmakter da. Hvem er det som faktisk har lov til å si at nå skal vi ansette noen.» (Informant E)

Informant C sa h*n grovt sett har kjennskap til rutinene, men at h*n ikke kunne si noe om innholdet, mens informant D kun sa at h*n har en rutine som sier noe om ansettelsesprosessen på rekruttering og utdypet ikke hva innholdet av denne er.

Oppsummert kan vi se at informantenes kjennskap til innholdet i de interne rutinene varierer. Kun to av informantene ga en lengre gjennomgang av rutinene, mens tre informanter innrømmet at de kun kjenner til de interne rutinene på et overordnet nivå.

5.3.2. Mangler ved de interne rutinene

Svarene som blir presentert i denne underkoden stammer fra spørsmålene som skulle avdekke om informantene synes de interne rutinene er utfyllende nok og om de synes noe mangler ved dem.

Både informant E og F var av den oppfatning at rutinene er utfyllende. Informant A sa h*n ikke har kontroll på rutinene, og at h*n dermed ikke kunne svare på om disse er utfyllende

nok og om noe mangler. Informant C fikk ikke spørsmålet stilt da h*n ikke visste noe om innholdet i de interne rutineene, og informant B svarte utenfor spørsmålet.

Informant D var den eneste informanten som påpekte en konkret mangel ved de interne rutineene.

«En tydeligere rollefordeling mellom HR og linjeleder, på hvem som gjør hva i rekrutteringsprosessen. Fordi de lederne som skal ut og rekruttere, det er kanskje en aktivitet de gjør en gang hvert annet-tredje år eller noe sånn. Og da huske hva er min rolle og hva forventes av meg, det kan man ikke forvente [...]». (Informant D)

Vi ser etter denne gjennomgangen at to av informantene hevdet at rutineene ikke har noen mangler, mens en av informantene mente det trengs en tydeligere rollefordeling.

5.3.3. Bruk av de interne rutineene

Vi undersøkte om informantene benytter seg av de interne rutineene når de rekrutterer. Litt overraskende var det kun én av informantene (informant F) som sa h*n benytter de interne rutineene når h*n ansetter:

«Nei, vi bruker alltid dem [...] det kunne aldri falt meg inn å gå ut og gjøre noe utenom de rutineene. Så synes jeg det er veldig god trygghet for at ting også blir gjort riktig». (Informant F)

Informant A, C og D sa på sin side at rutineene ikke blir brukt. Hverken informant B eller E svarte konkret på om de interne rutineene blir benyttet eller ikke.

Oppsummert ser vi at kun én av informantene sa h*n benytter seg av de interne rutineene når h*n skal rekruttere.

5.4. Utvalg basert på søknad

«Utvalg basert på søknad» er den fjerde hovedkoden vi skal gjennomgå. På dette temaet spurte vi hvordan utvalg basert på søknad foregår i bedriften. For å belyse de ulike aspektene ved utvalg som gjøres basert på søknad, har vi valgt å dele koden inn i underkodene «gjennomføring», «viktige faktorer», «system for sortering» og «feilkilder».

5.4.1. Gjennomføring

Informantene ble spurt om hvordan gjennomføringen av utvalg basert på søknad foregår i banken.

To av informantene (informant B og E) svarte ikke på spørsmålet. Informant B fortalte dog at HR har ansvaret for å sortere søknadene i et Excel dokument, som deretter skal sendes videre til ansettende leder.

De fire øvrige informantene (informant A, C, D og F) svarte noe spredt på hvordan utvalgsprosessen foregår, men var enige på mange punkter.

«Vi går jo selvfølgelig gjennom og leser søknadene. Jeg tar personlig og putter de i to bunker gjerne i forhold til de kvalifikasjonene som på en måte er satt til stillingen. [...] Sånn at det, jeg syns det er viktig å lese gjennom søknadene, og, i førsteomgang veldig grovt. Så må man jo dukke litt dypere inn i det, så er det jo det der med; er det noen som er kjente, er det noen vi kjenner til.» (Informant C)

«Vi går gjennom og leser søknadene, hvis det var det du tenkte på. Ser på erfaring, kompetanse, hva slags erfaringsbakgrunn dem har, og hva slags utdanning de har, jeg ser også på karakterer, litt for å danne et bilde av hvor flink du er til å ta til deg stoff, eller ny kunnskap. Og så ser jeg også opp mot kravspeken, det gjør jeg egentlig hele tiden, minne meg selv på hele tiden hva slags person, hva slags kvalifikasjoner og egenskaper er det vi er ute etter. Sjekke litt opp mot det» (Informant D)

Informant A forklarte at prosessen starter med at HR får inn alle søknadene og deretter sender disse videre til ansettende leder. Etter dette skal man bli enige om hvem som skal kalles inn til intervju, i følge informanten.

Informant F forklarte at dagens praksis er at de annonserer på nettstedet Finn.no, og at søknadene registreres via denne siden. HR og ansettende leder har tilgang til denne databasen, og leser gjennom søknadene som kommer inn. Etter dette er det HR sin oppgave å sortere søknadene i Excel med kort beskrivelse av den enkelte søker. Når søknadsfristen er ute, går man raskt gjennom og velger bort de søkerne som ikke er aktuelle. Deretter blir HR og ansettende leder enige om hvem som skal kalles inn til intervju.

Som vi ser av svarene var halvparten av informantene (informant D, C og F) enig om at utvalg basert på søknad gjennomføres ved at man leser gjennom alle søknadene som kommer inn. Informant C og F sa begge at man, etter å ha lest gjennom søknadene, raskt velger bort de som er uaktuelle for så å lese nøyere gjennom de som er aktuelle. Informant A og informant F var enige om at, etter å ha lest gjennom søknadene, skal HR og ansettende leder

sammen bli enige om hvem som skal kalles inn til intervju – altså bli valgt ut på bakgrunn av søknaden.

Tre av informantene svarte noe motstridende på hvordan søknadene kommer inn, da informant A og B forklarte at HR mottar alle søknadene, mens informant F forklarte at søknadene kommer inn via nettstedet Finn.no som både HR og ansettende leder har tilgang til.

5.4.2. System for sortering

Når det gjelder sortering, spurte vi informantene om banken har et system for hvordan de sorterer søknadene som kommer inn.

Informant E mente at det handler om å bruke sunn fornuft når det sorteres etter søknad, og at det i banken er snakk om så små søkermasser at man har tid til å se på hver enkelt søknad individuelt. Også informant F mente at man har tid til å se på hver enkelt søknad individuelt, og sa at det ikke finnes et system for sortering.

Informant B fortalte at h*n benytter Excel for å sortere søknadene, hvor h*n markerer de som er interessante med grønt, og de som ikke oppfyller kravene med rødt.

Også informant C sa at h*n sorterer etter hvorvidt de oppfyller kravene som er satt til stillingen eller ikke. Informanten sa h*n deler bunken i to.

Informant D sa at h*n ikke har noe spesielt system, men at det settes opp en manuell oversikt. *«Ikke noe mer enn at det settes opp en manuell oversikt, søknadsoversikt, med erfaring, formell utdanning eventuelt»* (Informant D)

Som vi ser av svarene til informantene, var det kun to av informantene som sa de har et system for sortering av søknadene.

5.4.3. Tolkningsmomenter

Informantene ble spurt om hvilke faktorer de vektlegger når de foretar et utvalg basert på søknad. Som på forrige underkode svarte informantene noe spredt da vi spurte om hvilke faktorer de mener er viktig når de skal velge ut ifra søknaden. For å lette fremstillingen, har vi har valgt å presentere det informantene anså som viktig ved utvalg basert på søknad i en tabell. Tabellen viser informant A-F og de elleve ulike faktorene de til sammen anså som viktig ved utvalg basert på søknad. Kryssene representerer de av faktorene den enkelte informant har nevnt.

	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D	Informant E	Informant F
«Hull i CV»	x					
Formelle utdanningskrav		x		x	x	x
Relevant jobberfaring		x		x		
Karakterer		x	x	x	x	x
Interesser			x			
Bidrag i organisasjonsliv			x			
Enhver jobberfaring	x		x			x
Søknadstekst			x		x	
Attester					x	x
Bosted						x
Alder						x

Tabell 1: Tolkningsmomenter i søknad

Som vi ser av tabellen, er den faktoren flest av informantene (informant B, C, D, E og F) nevnte *karakterer*. Både informant C og F sa at det ikke nødvendigvis trenger å være toppkarakterer for at søkeren skal være aktuell. Informant A mente derimot at karakterene er viktig, da de gir et inntrykk av innsatsen man har gjort på skolen, og hva man har tilegnet seg.

Fire av informantene (informant B, D, E og F) sa at det formelle med tanke på utdanning må være på plass for at søkeren skal være aktuell for stillingen. Informant B hevdet at dette vil være en bachelorgrad, mens informant F mente at det vil være 2-årig høyskole. Informant D og E nevnte ikke hva som skal til for å oppfylle de formelle utdanningskravene.

Informant A og D la begge til grunn at arbeidserfaring er det viktigste, og informant A mente at arbeidserfaring er viktigere enn karakterer. Informant B mente også at jobberfaring er viktig, forutsatt at den er relevant, men at dette ikke kan erstatte de formelle kravene til utdanning. Informant C derimot, hevdet at relevant erfaring kan veie opp for manglende utdanning.

Informant C og E sa begge at søknadsteksten er viktig, og at denne må være interessant slik at søkeren skiller seg ut. Informant E og F mente at attester er en viktig faktor ved utvelgelse, men informant E la til at dette vil variere med hvilken person det er tale om. Dersom søker er voksen og har mange referanser, vil attester være en aktuell faktor, men dersom søkeren er nyutdannet og ung, vil karakterer og utdanning spille sterkere inn.

Informant C var alene om å mene at interesser og bidrag i organisasjonsliv er viktig når man skal foreta utvalg etter søknad. Informant F var den eneste som mente at bosted og alder er

viktige faktorer ved utvelgelse. Når det kommer til å vektlegge «hull i CV-en», var informant A den eneste som nevnte dette.

5.4.4. Feilkilder

Svarene som blir presentert i denne underkoden er basert på spørsmålet vedrørende feilkilder knyttet til utvelgelse fra søknad.

Halvparten av informantene mente at en mulig feilkilde kan være at det finnes feil i dokumentene. Det er derimot varierende hva de mener feilen kan være. Informant B anså forfalskning av vitnemål som en mulig feil, informant D mente det kunne være utydelige beskrivelser av søkeren, mens informant C mente at mulige feil skyldes at man selv har skrevet søknaden:

«Ja, altså det er klart at det du skriver, det er egne vurderinger av seg selv.[...]Så det er klart at man kan skrive noe som ikke er sant, det er jo det vi må forsøke å teste ut i et intervju da.»
(Informant C)

Informant E og B mente at en potensiell feilkilde ligger i at man ikke får avdekket om vedkommende søker er personlig egnet, ved hjelp av søknaden, her representert ved informant B:

«Det er klart at noen vil alltid se veldig bra ut på papiret, men vil kanskje ikke egne seg for jobben vi ønsker å fylle likevel.» (Informant B)

To av informantene (informant E og F) mente at en feilkilde kan være at man henger seg opp i kriterier man har satt, og at man på den måten eliminerer aktuelle søkere, her representert ved informant F:

«Man kan unngå å ta inn gode kandidater basert på at man er litt for fokusert på de kriteriene man setter. Det kan godt hende, og den risikoen må vi leve med, at det er kandidater uten toårig høyskole da for eksempel som kunne vært utmerket ansatt å ha inn. Men når vi har satt de kriteriene, må vi være tro mot dem.» (Informant F)

Videre mente informant E også at en feilkilde kunne være at man ikke evnet å skrive en god nok søknad:

«At du ikke klarer å skrive en interessant nok søknad, selv om du egentlig er en potensielt god kandidat. Fordi det finnes mange gode kandidater som ikke har de beste karakterene. De må utmerke seg på annet vis. Det er vanskelig. Der er det ikke sikkert du alltid gjør riktig.[...]»
(Informant E)

Informanten D mente at en feilkilde kunne være at den som leser beskrivelsen av søkerene, overser noe eller stoler blindt på det som står i dokumentet. Vi legger til grunn her at det er snakk om en oversikt over søkerne, som er utarbeidet av HR, som kan gi et ufullstendig bilde. Informantene sa videre at man ikke burde stole blindt på denne oversikten, og at den heller burde tas som et oversiktsbilde før man selv går inn og leser gjennom søknadene, og danner sine egne oppfatninger.

Informant A kunne på sin side ikke tenke seg feilkilder som inntreffer når man baserer utvalget sitt på og CV.

Som vi ser, anså halvparten av informantene at en mulig feilkilde kan være feil i selve dokumentet. Ut over dette mente informantene at feilkilder kan være at søknaden ikke viser søkerens personlighet, at man «henger seg opp i» kriterier satt til stillingen, at søkeren mangler evne til å skrive en interessant søknad eller at oversikten over søkerne er ufullstendig.

5.5. Utvalg basert på intervju

Den femte hovedkoden er «utvalg basert på intervju». Svarene som blir presentert i det følgende er relatert til informantenes svar vedrørende gjennomføringen av utvalg basert på intervju. Koden har vi valgt å dele inn i underkodene «forarbeid», «intervjuets gang», «intervjuteknisk kunnskap» og «feilkilder».

5.5.1. Forarbeid

Vi spurte informantene om hva slags forberedelser de gjør i forkant av intervjuet.

Tre av informantene (informant B, F og E) sa at de leser gjennom søknad og CV i forkant av intervjuet. Informant C hevdet at ansettende leder og HR gjør en vurdering hver for seg om hvem av søkerene de vil snakke med, før de sammenlikner og ser om de har omtrent de samme ønskene. Vi tolker det dithen at ansettende leder og HR har lest igjennom søknader og evt. CV-er i forkant av denne vurderingen, og at også informant C la til grunn at h*n har lest gjennom søknad og CV.

Selv om bare fire av informantene sa at de leser igjennom søknad og CV i forkant av intervjuet, kom det frem i kapittel 5.4.1 at også informant D sa at h*n leser igjennom søknadene og CV-ene når de gjør utvalg basert på de søknadene. Vi må derfor anta at fem av informantene har lest igjennom søknad og CV i forkant av intervjuet.

Tre av informantene (informant A, D og E) sa de forbereder spørsmål før intervjuet foretas. Både informant A og D sa at banken har en agenda/grunnmal med spørsmål som de forbereder seg på. Informant D hevdet disse spørsmålene tilpasses den konkrete stillingen. «Vi har en sånn grunnmal som vi har brukt en del år som tilpasses til den stillingen. Det er noen sånne basisspørsmål som vi er ute etter, så tilpasser jeg det til selve stillingen og hva vi er ute etter. Og så hva som er viktig å etterspørre.» (Informant D)

Informant E og F sa begge at forarbeidet handler om å finne ut hva det skal prates om i intervjuet. Det er ansettende leder og HR-ansatte som skal ha intervjuet som snakker sammen, ifølge informant F.

Ytterligere forarbeid enn det som er gjennomgått overfor, foregår litt ulikt for de forskjellige informantene. Informant F sa at h*n også regner det å ringe den aktuelle søkeren og fortelle kort om hva som vil foregå i intervjuet, som en del av forarbeidet. Denne informanten var også den eneste av informantene som skilte mellom første- og andregangsintervjuet da h*n fortalte om forberedelsene til intervjuet. I forhold til andregangsintervjuet sa h*n at det i en del tilfeller er blitt laget en arbeidsoppgave til søkeren.

Informant B var den eneste som sa noe om varigheten på intervjuet, og mente det som regel varer i 40 min, aldri mer enn en time. Informant C sa at h*n gjerne også sjekker om noen har kjennskap til vedkommende søker, avhengig av om behandlingen skal være konfidensiell eller ikke.

Oppsummert ser vi at fem av informantene gjennomgår søknad og CV i forkant av intervjuet. Fire av informantene forbereder, i ulik grad, spørsmål i forkant av intervjuet. Ut over dette mente en av informantene at det inngikk i forarbeidet å ringe søkeren i forkant av intervjuet og eventuelt lage arbeidsoppgaver til søkeren i forkant av andregangsintervjuet. En av informantene mente det var en del av forarbeidet å sjekke om andre hadde kjennskap til søkeren.

5.5.1.1. Intervjustruktur

Med denne underkoden ønsket vi å finne ut hva slags intervjustruktur informantene benytter seg av når de skal intervjuer en søker til en stilling, samt om de tror graden av struktur vil kunne påvirke hva slags informasjon de som intervjuer klarer å innhente.

Fem av informantene (informant A, C, D, E og F) sa at de enten bruker en intervjuguide eller egne nedskrevne spørsmål som sjekklister på ting de skal igjennom.

Informant A fortalte at intervjuet foregår som en uformell samtale, men sa også at banken har noen «klassiske, kjedelige spørsmål» som blir stilt søkeren. Vi legger til grunn at dette er den samme intervjuguiden som også informant C og F sa at de har. Informant C og F mente at intervjuguiden fungerer som en sjekklister og at den ikke følges slavisk. Siden informant A sier at det er en uformell samtale som benyttes, antar vi at heller ikke h*n følger intervjuguiden slavisk. Informant C sa i tillegg at h*n forsøker å tilpasse guiden til den aktuelle stillingen, og at guiden var viktig for å sikre at alle søkerne blir stilt de samme spørsmålene.

Informant D la til grunn at h*n lager sin egen intervjuguide:

«Spørsmål jeg selv har skrevet ned. Så kan jeg hoppe litt, sjekke ut at jeg har fått med meg det jeg har forberedt meg på.» (Informant D)

Tilsvarende sa også informant E at h*n forbereder en del spørsmål, men denne informanten fortalte at det er kun *en del* av spørsmålene som forberedes. Vi må derfor anta at informanten ikke har alle spørsmålene nedskrevet på forhånd.

I motsetning til de øvrige informantene sa informant B ingen ting om intervjuguiden de andre informantene nevnte. Denne informanten hevdet likevel at det burde være en viss struktur på intervjuet på det viset at søkerene bør få de samme spørsmålene stilt, slik at man har et sammenlikningsgrunnlag. På bakgrunn av dette, tolker vi det til at informanten har spørsmål eller punkter nedskrevet.

Flertallet av informantene våre mente at graden av struktur påvirker hvor mye informasjon man klarer å innhente fra intervjuet. Dog ser vi at en av informantene mente at strukturen kunne begrense evnen intervjuer har til å lytte, dette finner vi ikke støtte for i teorien.

Vi ser her at samtlige av informantene har mer eller mindre alle spørsmålene nedskrevet før de kommer inn til intervjuet. Vi legger også til grunn at alle informantene mente at struktur på intervjuet er viktig, da alle sa at strukturen vil påvirke informasjonen man innhenter.

5.5.2. Intervjuets gang

Den andre underkoden er «intervjuets gang». Med denne underkoden ønsker vi å kartlegge hvordan informantene legger opp sine intervju. For å gjøre fremstillingen enklere har vi valgt å dele underkoden inn i ytterligere to underkoder; «rekkefølge på spørsmålene» og «informasjon som innhentes»

5.5.2.1. *Rekkefølge på spørsmålene*

Vi ønsket å finne ut om informantene har noen spesiell rekkefølge på spørsmålene de stiller i intervjuet, og hva slags rekkefølge de i tilfelle har.

Informantene D og E hevdet begge at de starter intervjuet med en presentasjon av de som er tilstede i intervjuet, hvilken rolle de har, i tillegg til å gi en kort presentasjon av banken.

Informant F mente at man skal starte med å be søkeren fortelle om seg selv og stille søkeren generelle spørsmål, mens informant B mente man skal starte med å spørre om søkerens motivasjon:

«Motivasjon til stillingen er alltid det første du spør om [...] hvor så du stillingsannonсен, hva tenkte du da du så den, hvorfor søkte du, hva finner du motiverende i jobben eller stillingsutlysningen» (Informant B).

Også informant D mente at man skal spørre om søkerens motivasjon til å søke, men først midtveis:

«[...]Og så pleier jeg alltid å spørre om hva som motiverte søkeren til å søke. For å få den så fort som mulig til å begynne å snakke. Og så ta det litt derfra. Hvilken erfaring de har, som er relevant til den stillingen du søker. Det er åpningsdelen.» (Informant D)

Informant E mente at man skulle gå over til spørsmål *«om de faglige tingene, som du på en måte må igjennom»*. Informant F mente derimot at man skulle gå over til det spesifikke.

Informant E mente at det avslutningsvis: *«kommer det litt mere sånn på det personlige plan til slutt. Og da sånn interesser, hva gjør du privat, hva slags...»*.

Informant B mente at det siste man spør om er: *«om vedkommende føler at de er mer eller mindre motivert. De fleste vil vel svare på autopilot at de er mer motivert nå. Men en dag er det vel en som svarer at det var vel ikke akkurat det jeg var ute etter, og det er veldig greit å få kartlagt at vedkommende er i tvil.»*

Informant F mente at man avslutningsvis skal stille betraktningsspørsmål: *«Sånn som at ja «til slutt, hvis en kollega skulle beskrive deg i dag, hva tror du han ville sagt da?» - type spørsmål da.»*

Informant A antok at de starter med noen enkle spørsmål, men trodde egentlig ikke at banken er spesielt bevisst på rekkefølgen på spørsmålene.

Foruten at to informanter var enige om at man starter med en presentasjon, var de øvrige informantene i Kleiva Bank ikke enige i hvilken rekkefølge de har på spørsmålene.

5.5.2.2. *Informasjon som innhentes*

Hva slags informasjon informantene innhenter i et intervju, var vi også interessert i å finne ut, og informantene hadde ulike meninger om hva det er viktig å innhente av informasjon.

Det var kun to informanter (informant E og F) som mente at søkerens personlighet er noe som bør kartlegges i intervjuet.

«Den informasjonen som ikke fremkommer av en CV eller en søknad. Personlige egenskaper [...] det er å finne ut hva slags person er det du snakker med. Er det en person som på en måte har en fremtoning som gjør at den kan skape tillit, kan kommunisere og prate med folk [...] Vi er på jakt etter de personene som kan tilpasse seg den som du snakker med. Det jeg føler kommer i krangel med søknad, det må vi klare å prøve og finne ut av i et intervju. Du kan være skarp som bare rakkern, du kan ha kjempekarakterer, og du kan være kjempeflink, men du kommer ingen vei hvis du ikke klarer å formidle hva du kan. Det er nøkkelen, prøve å finne ut av i et intervju. Klarer kandidaten det? Eller tror vi at kandidaten kan klare dette?»
(Informant E)

«Både faglig bakgrunn, men kanskje mest av alt å få tak på personligheten til kandidaten. Altså danne seg et inntrykk. For det meste rent faglig har vi jo lest ut fra CV-en, dvs hvor har du jobbet, utdannelse og sånne type ting. Det er nok mere det å danne seg et inntrykk av hvordan denne personen er. Så det er noe du får når du møter face-to-face.» (Informant F)

Vi tolker personlige egenskaper og personlighet for å være det samme, og at disse to informantene er dermed enige. Informant F sa også at h*n prøver å finne ut litt om søkerens faglige bakgrunn.

Å finne ut mer om søkeren faglige bakgrunn ønsket også informant D:

«Hvordan de vil takle situasjoner, fortelle om situasjoner, alt relevant til den stillingen. Oppgaver de har hatt eller ansvar de har hatt, konkret på hva de syns de har vært gode på og fått til, gjerne fortelle om noe du har vært stolt av å ha gjort. Også om de har en situasjon som ikke har gått så bra, og hvordan de håndterte den i etterkant. Være konkret på hva slags omdømme de tror de har hos ledere og kollegaer. For å se litt når de skal inn til referanser, om de har et, hva slags selvbilde de har. I forhold til hva de tenker. Prøve å få konkretisert på handling [...] Det er veldig fort gjort å være sånn generell og snakke om hva man ønsker seg og ikke hvordan de faktisk jobber.» (Informant D)

Informant A sa h*n ønsker å finne ut hvilke forventninger søkeren har til den aktuelle jobben, og om hvordan han/hun tror det er å jobbe i bank. I tillegg sa informanten at h*n pleier å finne ut hva søkeren tidligere har drevet med, og får søkeren til å fortelle kort om det som står i CV-en. Det er vanskelig å vite hva søkeren mener med «drevet med», men det er rimelig å anta at det handler om søkerens faglige bakgrunn.

Oppsummert ser vi at to informanter ønsket å innhente informasjon om søkerens personlighet, mens tre ønsket å finne ut mer om søkerens faglig bakgrunn. En av informantene var alene om å ønske å vite om søkerens forventninger til jobben og som ønsket at søkeren skulle fortelle om hva vedkommende har drevet med tidligere.

5.5.3. Intervjuteknisk kunnskap

Da vi intervjuet informantene i Kleiva Bank, ønsket vi også å vite hvilke egenskaper og kunnskaper informantene mener en intervjuer skal ha.

Fem av seks informanter (informant B, C, D, E og F) hevdet at en intervjuer må ha evnen til å lytte og å fange opp det som sies. To av informantene (informant C og E) mente også at man må oppfatte den informasjonen som ikke blir sagt, men som kommer frem av søkerens kroppsspråk eller andre signaler søkeren sender ut. Informant E mente også at man som intervjuer burde stille de interessante spørsmålene som gir de svarene man trenger, i tillegg til at man må være tillitsfull og empatisk.

Informant F mente også at en intervjuer, i tillegg til å være lyttende, må være en god personkjenner.

Informant B sa at en intervjuer må ha:

«Evnen til å følge opp. [...] hvor det i løpet av samtalen byr seg en ting som du bør følge opp videre. Noen ser de med en gang, andre gjør det ikke. Og det er ikke lett. Også samtidig evnen til å utfordre, det skal ikke bare være en koselig samtale. Men det å faktisk utfordre kandidaten på det de sier, kanskje følge opp med å ikke ta alt for god fisk, men ønske da at de bakker opp påstanden med ett eller annet.[...]» (Informant B)

Informant F og D mente også at det er viktig at intervjuer har kunnskap om stillingen som skal besettes, her representert ved informant F:

«Nei, altså han bør jo kjenne til den type jobb som det spørres etter. Altså når du skal intervjuer noen som for eksempel skal bli en kunderådgiver, så bør du vite hva som kreves av

en kunderådgiver, og for å kunne se om den aktuelle kandidaten har de egenskapene»

(Informant F)

Informant D mente også at man må ha evne til å markedsføre bedriften:

«Vi skal jo også markedsføre oss som arbeidsgiver, så du burde jo kunne noe om virksomheten og kunne presentere den på en god måte da.» (Informant D)

I tillegg mente informanten at det er viktig å ha evne til å ordlegge seg tydelig og være høflig.

Informant A mente at den som skal foreta intervjuet bør ha kontroll på diskrimineringsreglene, og at disse blir fulgt.

Oppsummert ser vi at informantene til sammen la til grunn hele tolv ulike krav til egenskaper og kunnskaper som de mener intervjuer burde inneha. De mente intervjuer må ha evnen til å lytte og fange opp informasjon, oppfatte ting som forblir usagt og stille interessante spørsmål. Videre mente de at intervjuer må være tillitsfull, empatisk, høflig og en personkjenner. De mente også at intervjuer må ha evne til å følge opp og utfordre, markedsføre, ha kunnskap om stillingen og ha kontroll på diskrimineringsreglene.

5.5.4. Feilkilder

Vi spurte informantene om hvilke feilkilder de mener intervjuet som utvalgsmetode har.

Informantene D og E mente at en feilkilde kan være at intervjuer ikke er godt nok forberedt.

«[...]Det kan og være at, ja altså feilkilder ved at det er ting som overhode ikke blir snakket om, som burde bli snakket om da. Og det går vel litt på forberedthet, i hvert fall forberedtheten til den som intervjuer. At du ikke er tydelig nok på, eller går grundig nok til verks på de tingene, kvalifikasjoner, orientere om stillingens innhold, forventninger til vedkommende.» (Informant D)

Informant E mente at søker også kan være uforberedt, og at dette kan være en feilkilde.

Informant B mente at mangel på struktur kan være en feilkilde, da dette gir et svært dårlig bilde av hvor godt søkeren som blir intervjuet, vil passe i jobben. I tillegg sa h*n at søkerens utseende og fremtoning kan være en feilkilde:

«[...] Det sier seg at pene mennesker får lettere jobb, det er greit å ha i bakhodet at det er lettere for en person som anses som pen å kunne selge seg som den beste kandidaten, og som kanskje heller ikke er fullt så strålende.» (Informant B)

Informant F mente at en forutinntatt holdning av søkeren basert på bilder, språket i søknaden og liknende som gjør at man danner seg et inntrykk av søkeren, kan være en feilkilde.

Informant F mente også at måten søkeren takler intervjusituasjonen på kan være en feilkilde, i den forstand at de søkerne som er gode på intervjusituasjonen, vil kunne gi et mye bedre inntrykk enn de som takler situasjonen dårlig.

«[...] noen er jo bedre i intervjusettinger enn de reelt er som kandidater. Og noen andre veien. Noen som kan være strålende medarbeidere egentlig, men de takler dårlig en type intervjusetting. Så derfor så er jo ikke utvalgsmetoden optimal.» (Informant F)

Dette samsvarer også med hva informant E mente, nemlig at nervøsitet er en mulig feilkilde, nettopp fordi kandidaten ikke klarer å slappe av og si det vedkommende egentlig mener.

Informant C og E pekte på at intervjuers evne til å få frem hvem søkeren egentlig er, også kan være en feilkilde. Informant C sa:

«Nei, en kandidat kan jo bløffe, kan jo være en god skuespiller for å si det sånn. Og jeg som intervjuer kan jo også ikke være dyktig nok til å kunne få frem hvem kandidaten egentlig er. [...] Men det er noe med det å stille de spørsmålene som, å få til en god samtale da, som gjør at du føler at det her er riktig eller ikke.» (Informant C)

Informant D pekte på at en feilkilde kan være at søker har tolket stillingsutlysningen på en annen måte enn det som var bankens intensjon, og at dette kan føre til at søkeren og intervjuerne sitter i intervjuet med helt ulikt utgangspunkt. Informant D mente også at intervjuers og søkerens gjensidige påvirkning kan være en mulig feilkilde.

Informant A hevdet at intervjuet er avgjørende, og at den gode arbeidstaker i den forbindelse ikke gjør feil. Vi tolker det dithen at informant A ikke tillegger mulighetene for eventuelle feilkilder noe vekt.

Som vi ser av svarene som er presentert over, la flertallet av informantene til grunn at feilkildene er knyttet opp mot forhold på intervjuers side. Unntaksvis hevdet noen av informantene at mulige feilkilder kan være at søkeren er nervøs, takler intervjusituasjon dårlig, eller at søkeren har misforstått annonsen.

5.6. Utvalg basert på referansesjekk

«Utvalg basert på referansesjekk» er den siste hovedkoden vi skal se på i oppgaven.

Informantene ble spurt om hvordan de utfører utvalg basert på referansesjekk. Vi har valgt å

dele hovedkoden inn i underkodene «informasjon som forsøkes innhentet», «ønsket referanseperson», «feilkilder», «redusere feilkilder» og «grad av viktighet for vurderingen».

5.6.1. Informasjon som forsøkes innhentet

Den første underkoden som angår referansesjekk, vil presentere informantenes svar på hva slags informasjon de ønsker å innhente ved hjelp av referansesjekk.

Fire av informantene (informant B, C, D og F) sa at de ønsker å få vite hvilke arbeidsoppgaver søkeren har hatt hos tidligere arbeidsgivere. Informant D legger til:
«Som regel er det noen utfordringer knyttet til den stillingen, det er noe som er helt sånn kjerne som vedkommende må takle. Du er ute etter å få tak på hvordan, om vedkommende har hatt tilsvarende situasjon i den jobben han har hatt og hvordan han har taklet det»
(Informant D)

Informant F sa i noen grad det samme som informantene over, nemlig at h*n ønsker innsikt i det som har med arbeidet å gjøre:
«Da ville jeg nok spurt både litt rundt det arbeidsmessige, kvalifikasjoner og den type ting»
(Informant F)

Det er litt uklart hva informant F mente med «det arbeidsmessige», men vi antar at dette begrepet også omfatter tidligere arbeidsoppgaver, og vi legger derfor til grunn at fire av informantene og dermed flertallet, var enige i at de ønsker innblikk i tidligere arbeidsoppgaver når de gjennomfører en referansesjekk.

Informant B sa også at h*n ønsker å få bekreftet det søkeren selv har sagt i intervjuet:
«Altså har vedkommende overdrevet egen betydning og egne oppgaver, eller er det sant. Altså kan det bekreftes at vedkommende jobbet med det og det og gjorde det bra. Ble liksom den lokale gurun for pensjoner og for forsikringer.» (Informant B)

Informant D sa h*n ønsker å få undersøkt det inntrykket h*n sitter igjen med etter intervjuet.
«Og så kan det være ting som jeg er litt usikker på, som jeg sitter igjen med etter intervjuet, som jeg gjerne vil ha svar på.» (Informant D)

Tre av informantene (informant A, C og F) ønsket også innblikk i hvordan søkeren fungerer med tanke på det sosiale på arbeidsplassen.
«Jeg synes det er litt sånn hvordan du ter deg på arbeidsplassen som er kanskje det aller viktigste da.» (Informant A)

Informant A og D sa de ønsker å vite hvorvidt søkeren er en stabil arbeidstaker, og om vedkommende har mye fravær.

«Jeg er kanskje litt gammeldags, men jeg tenker «stabilitet». Er dette er person som er på jobb og står på og gjør så godt en kan. Det er mulig det er litt feil i forhold til det med diskrimineringsmetoder, men jeg tenker at jeg ville ha prøvd å finne ut om er dette en type som er stort sett frisk og rask, som er på jobben og jobber hele tiden. [...] det er forskjell på å være syk og å være syk. [...] ta en paracet og prøv i hvert fall. Det er sånne ting jeg ville sjekket på en referansesjekk, at det er en som er til å stole på.» (Informant A)

Informant B og D sa at de, ved innhenting av referanser, ønsker å undersøke referansepersonen sitt inntrykk av søkeren.

«Det er noen sånne standardfraser, og så ber vi de gjerne rate fra om vedkommende er eksepsjonell i den ene enden eller under middels i andre enden av skalaen. [...] Så spør jeg om dette med hvordan de vil karakterisere vedkommendes sterke sider, altså hva husker du vedkommende for» (Informant B)

Som vi ser av svarene til informantene hadde de ulike formeninger om hva de ønsker å innhente av informasjon. Flest ønsket innblikk i søkerens arbeidsoppgaver, dernest ønsket tre informanter innblikk i hvordan søkeren fungerer sosialt på jobben. Ut over dette ønsket to informanter å vite hvor stabil søkeren er, to informanter sa de ønsker referansepersonens inntrykk av søkeren og to ønsket å få bekreftet sitt eget inntrykk av søkeren, i etterkant av intervjuet.

5.6.2. Ønsket referanseperson

Vi spurte informantene om hvem de helst ønsker å kontakte for å innhente referanser om en søker. For å lette fremstillingen har vi valgt å presentere svarene i en tabell som vist under. I tabellen vises informant A-F, og de aktuelle personene de hadde et ønske om å innhente referanser hos. Kryssene representerer de personene den enkelte informant nevnte.

	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D	Informant E	Informant F
De som er oppgitt		x			x	
Nåværende arbeidsgiver	x		x			x
Tidligere arbeidsgiver	x		x	x		x
Kolleger	x		x			x
Kjente av informanten		x				
Andre			x	x		x

Tabell 2: Ønsket referanseperson

Som det fremgår av tabellen, ønsket flertallet av informantene å benytte arbeidsgiver som referanseperson for søkeren. Informant A, C og F sa de ønsker å benytte enten nåværende eller tidligere arbeidsgiver som kilde når referanser skal sjekkes.

Informant D sa h*n kun ønsker å benytte tidligere arbeidsgiver:

«Hvis det er nåværende arbeidsgiver så er jeg ikke så veldig happy for det. Fordi da kan det fort bli at du ikke får helt ærlige svar [...]Det kan godt være siste arbeidsgiver og, men da ikke alene. Helst da i kombinasjon med andre arbeidsgivere.» (Informant D)

Informant B og E mente at man bare benytter de som er oppgitt som referansepersoner som referanser. Informant B sa derimot at h*n ser en mulighet til å benytte andre dersom h*n vet om noen som har jobbet sammen med den aktuelle søkeren tidligere.

Tre av informantene (informant C, D og F) hevdet det kan være en mulighet å benytte kolleger som referanse, her representert ved informant C:

«Det å spørre kolleger er veldig ålreit i forhold til at det kanskje er de som kjenner kandidaten best i forhold til hvordan han er å samarbeide med og sånne type ting» (Informant C)

Informant C, D og F mente også at andre referanser kan være aktuelle. Informant C hevdet at dersom man rekrutterer en person som tidligere har erfaring fra bank, kan det være aktuelt å benytte en tidligere kunde som referanse. Informant D sa at medarbeidere i et prosjektarbeid eller tillitsvalgte kan være aktuelle, avhengig av hvilken stilling det skal rekrutteres til.

Informant D mente at lærere, forelesere og rådgivere også kan være aktuelle, men at disse

ikke er like åpenbare valg. Vedkommende hevdet også at desto nyere referansene er, desto bedre er det.

Som vi ser, la informantene til grunn forskjellige personer som aktuelle ved referansesjekk. Dog så vi at fire av informantene oppga arbeidsgiver som en relevant referanse. De to informantene som ikke nevnte arbeidsgiver som ønsket referanseperson, sa kun at man ringer de som er oppført, og ikke noe mer om hvem dette normalt er. Det er rimelig å anta at dette i mange av tilfellene vil være tidligere arbeidsgiver dersom søkerne har arbeidserfaring. Vi kan derfor anta at informantene enes om at arbeidsgiver er ønskelig som referanse.

5.6.3. Feilkilder

Denne underkoden presenterer informantenes svar på spørsmålet om de har kjennskap til noen feilkilder knyttet til det å foreta et utvalg basert på referansesjekk. Da informantene ble stilt spørsmålet, oppga de hele ti ulike feilkilder som kan være aktuelle.

Samtlige av informantene sa, om så på forskjellig måte, at en mulig feilkilde er at referansepersonen ikke er ærlig.

«Det ene er jo at det er noen som bare venter på at det er noen som skal si opp, og ikke er ærlig med deg. Det kan være at vedkommende referanse har en del synspunkter på vedkommende som han ikke sier» (Informant D)

«Nei, det er at man smører på det da. At man prøver å opphøye og forhellige den kandidaten som man er referanse til. Man tenker jo at, okay, får kandidaten vite hva jeg har sagt, ikke sant. Man tenker jo sånt. Her må vi sørge for at vi får et godt forhold fremover. Du får vite de positive tingene, men du får ikke vite de negative tingene» (Informant E)

Fire av informantene (informant A, B, C og E) mente at uærlighet kan inntre dersom referansepersonen er nåværende arbeidsgiver, ved at vedkommende enten ønsker å bli kvitt søkeren eller å beholde søkeren selv. Tre av informantene (informant A, B og C) mente feilkilden ligger i at nåværende arbeidsgiver ønsker å bli kvitt vedkommende:

«Det kan jo være at den som du ringer da er så sjeleglad for å bli kvitt denne fyren, ikke sant, så her [informanten klapper hendene sammen] skal jeg i hvert fall gi gode referanser så er jeg kvitt han for evig og alltid.[...]» (Informant A)

«Noen ganger så har vedkommende slutta, blitt slutta, så er det en del av sluttapakken å finne en annen bedrift. Og da for å ikke være, enten for å ikke bryte den avtalen så underslår de informasjon. Et godt eksempel da er nettopp underslag. Det er enkelte bedrifter som gjør

andre bedrifter den bjørnetjenesten at de har sørget for, altså de har ikke politianmeldt det. De har gjort opp på den måten at du slutter og vi får tilbake pengene våre, så får du en forholdsvis nøytral attest. Da har de bare sendt problemet videre, fordi en som har sluppet unna med det vil gjøre det igjen. Hvis man liksom har problemer å skille mellom dine og bedriftens penger så kommer man til å gå på det skjæret igjen.» (Informant B)

Også informant C hevdet at det er en mulig feilkilde at man er uærlig fordi man ønsker å bli kvitt arbeidstakeren, men denne informanten mente også at motivet kan være at man ønsker å beholde vedkommende søker. Informanten mente i tillegg at det er en generell feilkilde at referansen ikke er ærlig:

«Så det er jo alltid en mulighet for at man ikke er ærlig. Både den ene og den andre veien, i forhold til at man ikke vil gi slipp på, men også hvis man tenker at det kunne være greit å slipp på vedkommende.» (Informant C)

I tillegg til uærlighet, mente også to av informantene (informant C og E) at en feilkilde kan være at det er søkeren selv som setter opp referansene.

«Hva slags personer er det du oppgir som referanse da? Det er jo de personene du vet at kan si noe bra om deg. Det er de personene du stoler på at du har samarbeidet godt med. Det er jo de personene som sier akkurat det du vil at dem skal si» (Informant E)

Informant A var alene om å legge til grunn disse feilkildene:

«Du kan jo klart ha en gæren sjef også, så det kan jo være en feilkilde det og [...]det kan jo være en helt annen type jobb. At det er noen helt andre egenskaper i den jobben som er fra før som han er møkka lei den jobben, og at den ikke fikk utnyttet sitt potensiale. Så det blir jo en sånn totalvurdering, egentlig.» (Informant A)

Også informant D var alene om noen av feilkildene h*n ramset opp; at man som intervjuer er dårlig forberedt, eller at det er forsøk på svindel:

«Det kan være at jeg ikke klarer å ha et tydelig nok bilde av hva jeg vil ha svar på fra den som sitter med referansen, sånn at det blir en sånn generell prat og jeg får på en måte ikke tak på det som er av betydning. Det kan jo og være, hvis du skal tenke på svindel, så kan det jo være at du ringer til en person som vedkommende har gjort en avtale med; kan du være referanse for meg, så har de overhode ikke jobbet sammen i det hele tatt, men det er en kompis på hjørnet som tar telefonen. Så det må man være våken for.» (Informant D)

Informant E hevdet at en feilkilde kan være at ulike lover begrenser muligheten til å fortelle negative ting:

«Jeg tror at det er noen regler for hva du har lov til og ikke, det er i hvert fall det hvis du skriver en attest. Altså som tidligere arbeidsgiver da...jeg har jo skrevet noen attester, for folk som har sluttet. Og jeg har også skrevet attester for folk som er sagt opp. Men du har jo ikke i en attest lov til å skrive enkelte negative ting. Og jeg vil anta at det er det samme som gjelder hvis du er referanse og. Uten at jeg er hundre prosent sikker på det.» (Informant E)

Til sist var informant F den eneste som mente at en feilkilde ved referansesjekken er at inntrykket som referansepersonen formidler er basert på subjektive inntrykk:

«Altså det er et subjektivt inntrykk.» (Informant F)

Som vi ser av det som er gjennomgått ovenfor, hadde informantene forskjellige meninger om mulige feilkilder som kan inntre. Samtlige mente dog at det er fare for at referansepersonen er uærlig.

5.6.4. Redusere feilkilder

Vi spurte informantene om hva de mener kan redusere feilkildene som kan oppstå ved utvalg basert på referansesjekk.

Tre av informantene (informant A, B og D) svarte at feilkildene kan reduseres ved at man er forberedt til samtalen med referansepersonen.

«Det er viktig at man faktisk har tenkt over hva man skal si, og at man ikke bare ringer opp litt sånn på måfå, men at du har intervjunotatene og at man har alt som er relevant og gjerne eget spørsmålsformular slik som vi har.» (Informant B)

Informant A mente i tillegg at måten man stiller spørsmålene på, kan redusere feilkildene:

«Jeg har veldig tro på at man må spørre og grave litt mer da. Kan spørre rett ut; jeg hører at du gir han her en veldig god attest, er du glad for å bli kvitt han eller?» (Informant A)

Informant B og E mente begge at bruk av flere referanser kan redusere sjansen for at feilkildene inntreffer, dog hevdet informant B at dette ikke alltid lar seg gjøre:

«Det eneste er at man har to-tre referanser. Problemet er at ofte så har ikke vedkommende, fordi de som blir ansatt her er ferske, de har dårlig med referanser. De har ikke noe jobberfaring, ergo har de liksom ikke blitt prøvd heller» (Informant B)

Informant B hevdet i også at det er svært viktig å sikre at identiteten til referansepersonen er riktig: *«Så en feilkilde er selvfølgelig at man må vite hvem man faktisk prater med. Som jeg*

sa ista, at man faktisk er sikker på at man ringer via sentralbordet til den bedriften og at man ikke ringer rett til en mobil. Fordi da har du ingen verifisering av den du faktisk snakker med i andre enden. Det er et tema. Hvis du har fått oppgitt bedriften, så ring opp bedriften for å få de til å sette deg over.» (Informant B)

Informant E sa at man i tillegg til å benytte flere referansepersoner, også må være kritisk til det referansepersonene forteller.

«Det må jo være å ikke ukritisk svelge det som referansen din sier da. Være kritisk til den informasjonen du får fra den som er brukt som referanse» (Informant E)

Informant F var alene om å mene at ingenting kan redusere feilkildene. Informanten mente at feilkildene alltid vil være der, og at man ikke kan gjøre noe med dem. Informant C svarte ikke på hva som kan redusere feilkildene.

Oppsummert ser vi at informantene hadde mange ulike forslag til hva som kan redusere feilkildene. Halvparten mente at man kan redusere feilkildene ved å være forberedt til samtalen med referansepersonen, mens to mente at man bør benytte flere referansepersoner. En informant hevdet at man bør sikre identiteten til referansepersonen, en annen hevdet at man må være kritisk til det referansepersonen sier, mens en tredje mente at måten man stiller spørsmålene på kan redusere feilkildene. En informant var alene om å mene at ingenting kan redusere feilkildene.

6. Drøftelse

I denne delen av oppgaven skal vi drøfte funnene fra analysen opp mot teorifundamentet vårt i kapittel 2. Vi skal se på hva som stemmer overens, og hva som ikke gjør det. Drøftelsen vil ta utgangspunkt i samme koder som i analysen; «begreper», «interne rutiner», «lovgrunnlag», «utvalg basert på søknad», «utvalg basert på intervju» og «utvalg basert på referansesjekk».

Basert på drøftelsene i dette kapittelet vil vi avslutningsvis i oppgaven komme med tiltak som kan være aktuelle for bedriften for å nå målet om å ha en hensiktsmessig ansettelse, jamfør problemstillingen.

6.1. Begreper

Formålet med denne koden er å finne ut hva informantene legger i ulike begreper som ofte går igjen i oppgaven vår. Drøftelsen vil være basert på teorifundamentets kapittel 2.2. og funnene i analysekapittelet 5.1.

6.1.1. Begrepet utvalg

Formålet med denne underkoden er å kartlegge om informantenes definisjon på begrepet *utvalg* stemmer overens med den definisjonen vi har lagt til grunn for oppgaven vår.

I teorifundamentet drøftet vi to mulige definisjoner for begrepet *utvalg*, og endte opp med Grimsø (2004), men analysekapittelet viste at ingen av informantene mente utvalg var en prosess gjennom strukturerte og ustrukturerte metoder.

En av informantene ga et noe tvetydig svar, som i noen grad kan ligne på Kahlke og Schmidts (2005) definisjon, ved at vedkommende hevdet at det handler om å velge ut personer.

Imidlertid var informantens forståelse at det handler om utvalg blant søkermassen som kommer inn i forbindelse med ansettelse, mens Kahlke og Schmidt (2005) sin definisjon legger til grunn at det er snakk om utvalg i jobbmessig sammenheng. Kahlke og Schmidt (2005) sin definisjon av begrepet er mye videre enn informantens. Videre legger Kahlke og Schmidt (2005) til grunn at det skal foreligge en vurdering i sammenheng med utvelgelsen, og dette sa ikke informanten nevnt noe om. Kahlke og Schmidts (2005) definisjon er heller ikke spesielt rettet mot ansettelse, noe informanten la til grunn i sin tolkning av begrepet. Det er med andre ord ikke store likheter, og vi legger derfor til grunn at definisjonene ikke har nok fellestrekk til at vi kan hevde at de er like.

Med unntak av en informant var de resterende informantene enige i definisjonen av begrepet utvalg. Tre informanter la til grunn at det handler om den søkermassen man har å velge i.

Konklusjonen på denne underkoden blir at ingen av informantene var enig i definisjonen vi valgte for oppgaven, og heller ikke den andre definisjonen vi vurderte innledningsvis.

Flertallet av informantene var derimot enig i at begrepet utvalg er rettet mot de personene man har å velge mellom, altså de som har søkt til den aktuelle stillingen.

6.1.2. Begrepet hensiktsmessig ansettelse

Formålet med denne underkoden er å avklare om teorifundamentet og informantenes svar samsvarer når det kommer til begrepet hensiktsmessig ansettelse.

Da vi i teorifundamentet la frem vår forståelse av begrepet hensiktsmessig ansettelse, valgte vi å se på utvalgsprosessen isolert, og dette la også to av informantene til grunn. I teorifundamentet drøftet vi også hvorvidt det ville være aktuelt å inkludere et moment i begrepet om at det også måtte være riktig for bedriften å ansette noen, og dette la tre av informantene til grunn. Da vi valgte bort denne definisjonen i teorifundamentet, gjorde vi det på bakgrunn av oppgavens innhold, ikke på bakgrunn av at vi ikke mente at dette var relevant. Informantenes betraktninger er derimot meget relevante dersom man ser på hele rekrutteringsprosessen.

6.2. Lovgrunnlag

Denne koden har som formål å undersøke informantenes grad av kjennskap til lovreglene man er underlagt ved rekruttering, samt hvordan de stiller seg til påstanden om at lovreglene fungerer som en begrensning for utvalgsprosessen. I analysens kapittel 5.2. presenterte vi informantenes svar, og disse vil i denne koden drøftes opp mot kapittel 2.3. i teorifundamentet.

6.2.1. Innhold i diskrimineringsreglene

Formålet med denne koden er å kartlegge informantenes kjennskap til innholdet i diskrimineringsreglene.

I analysen viste det seg at informantene delte seg i to grupper, da de uttalte seg om innholdet i diskrimineringsreglene. Fire av informantene, og da også flertallet, oppga at de hadde kjennskap til innholdet, mens to av informantene hevdet at de ikke hadde kjennskap – men at de kunne tenke seg til hva som står der.

Arbeidsmiljøloven oppsetter for det første et forbud mot at man diskriminerer på bakgrunn av politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, nedsatt funksjonsevne, alder, kjønn, etnisitet, religion og livssyn, jmfør arbeidsmiljøloven § 13-1. Det var varierende hva informantene sa, da vi spurte dem om de kunne fortelle om innholdet i reglene. Ingen av informantene nevnte forbudet mot diskriminering på bakgrunn av politisk syn, medlemskap i arbeidstaker organisasjon, nedsatt funksjonsevne, alder eller religion og livssyn. Bare en av informantene fortalte om forbudet mot diskriminering på bakgrunn av seksuell orientering. Videre så vi at tre av informantene nevnte forbudet mot diskriminering på bakgrunn av etnisitet. Fire av informantene fortalte om forbudet mot diskriminering på bakgrunn av kjønn. Herunder var det to av informantene som bare nevnte graviditet som diskrimineringsgrunn, ikke kjønn generelt.

Videre oppsetter arbeidsmiljøloven også forbud mot å innhente opplysninger om helse, politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, religion og kulturelle interesser, seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk, samt graviditet, adopsjon og familieførøkelse. To av informantene sa at de kjente til at forbudet mot å innhente opplysninger også gjelder i intervjusituasjon. En av disse viste også til at det heller ikke i utlysningstekst kan skrives noe om dette. Den andre informanten sa ingenting om et generelt forbud, men fortalte om forbudet mot å spørre om medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, religion og familieplanlegging. Også to andre informanter sa at de ikke kunne spørre om graviditet.

Når det gjelder unntak for diskrimineringsforbudet, var det kun en informant som viste til dette. H*n fortalte at dersom det ene kjønn er underrepresentert i virksomheten, kan man oppfordre det motsatte kjønn til å søke.

Av disse funnene ser vi at alle informantene hadde kjennskap til at det finnes diskrimineringsregler, dog i noe varierende grad hva disse inneholder. De informantene som i første omgang oppga at de ikke hadde kjennskap, viste at de likevel hadde noe kjennskap senere i intervjuet. Selv om informantene ikke ramset opp alle de enkelte forbudene som finnes, må vi kunne si at de generelt hadde ganske god kjennskap til diskrimineringsreglene.

6.2.2. Begrensning for utvalgsprosessen

Formålet med denne underkoden er å kartlegge hvorvidt informantene mener diskrimineringsreglene setter begrensninger for deres valgfrihet i utvalgsprosessen, slik som Homble et al. (2012) skriver. Som vi ser av analysen var fire av informantene uenig i denne

påstanden, og sa at de ikke anser diskrimineringsforbudet som en begrensning på utvalgsprosessen.

De to resterende informantene svarte at reglene har en innvirkning og en betydning ved ansettelse. Disse informantene sa også senere i intervjuet at de gjerne ønsker å vite om den aktuelle søkeren er mye syk. Informantene fortalte at dette gjerne er noe de ville undersøkt via referansesjekk. Dette vil falle innunder lovens forbud mot å innhente opplysninger «på annen måte», jamfør arbeidsmiljøloven § 9-3 om innhenting av helseopplysninger. Forbudet gjelder ved spørsmål rettet mot søkeren selv, men også å «innhente helseopplysninger på annen måte», jamfør 1. ledd 2. punktum. Dersom arbeidsgiver ved referansesjekk skulle spørre referansepersonen om informantens fravær, vil dette falle inn under lovens ordlyd, og dermed være ulovlig. På bakgrunn av dette legger vi til grunn at informantene egentlig mente at lovreglene er en begrensning.

6.3. Interne rutiner

I denne koden vil vi drøfte informantenes svar på spørsmålene relatert til Kleiva Banks interne rutiner. Formålet med koden er å undersøke hvorvidt informantene har kjennskap til de interne rutinene, slik at vi videre kan ta dette med i vurderingen av om de interne rutinene kan bidra til at ansettelsen blir hensiktsmessig. Informantenes svar ble presentert i analysekapittelet 5.3. og skal drøftes opp mot presentasjonen av de interne rutinene i kapittel 2.4.

6.3.1. Innholdet i de interne rutinene

Formålet med denne underkoden er å avdekke om informantene har kjennskap til de interne rutinene og innholdet i dem.

Når det gjelder kandidatvurdering, hadde få av informantene kjennskap til innholdet. Foruten at to av informantene la til grunn at de setter opp en «shortlist» over aktuelle søkere, nevnte ingen av informantene noe av det andre som står om kandidatvurderingen. At det skal settes opp en oversikt over søkerne, er i samsvar med rutinen.

Det neste punktet i de interne rutinene er førstegangsintervjuet. Heller ikke her hadde informantene særlig kjennskap til innholdet, da ingen av dem nevnte at dette er et punkt i rutinene. Likevel så vi i analysens kapittel 5.5.1 om forarbeid til intervjuet, at alle informantene la til grunn at man skal ha lest gjennom søknad og CV i forkant av intervjuet, noe som er i samsvar med rutinene. Dog merker vi oss at da de ble spurt om de interne

rutinene, sa informantene ingenting om dette. Det er derfor usikkert hvorvidt informantene la dette til grunn på bakgrunn av kjennskap til de interne rutinene.

Avslutningsvis står det under punktet om førstegangsintervjuet at intervjuet skal oppsummeres umiddelbart etter at intervjuet er avsluttet, og dette har rekrutteringsansvarlig og nærmeste leder ansvar for. Ingen av informantene sa noe om dette.

Når det kommer til andregangsintervjuet, sa ingen av informantene noe om dette.

Det neste punktet i de interne rutinene er referansesjekk 1. Kun en av informantene nevnte noe fra dette punktet i rutinen, da vedkommende senere i intervjuet fortalte at banken har et spørsmålsformular for bruk ved referansesjekk, jamfør kapittel. 5.6.4. Den samme informanten var også den eneste som sa noe om viktigheten av å identifisere referansepersonen ved referansesjekk, jamfør kapittel 5.6.4. Ut over dette sa ingen av de seks informantene i Kleiva Bank noe mer om referansesjekk 1 da de ble spurt om de kunne fortelle om hva de interne rutinene inneholdt.

Siste utvalgsmetoden de interne rutinene oppstiller, er referansesjekk 2. Kun en informant sa noe om referansesjekk 2, og herunder om kredittsjekk. Dette ble nevnt i forbindelse med kapittel 5.3.1.

Enkelte av informantene kom med informasjon som ikke kan knyttes direkte opp mot de interne rutinene vi har fått tilsendt fra Kleiva Bank. En informant hevdet for eksempel at de interne rutinene oppgir et minstekrav om at de som ansettes skal være bachelorutdannet. Det finnes ikke noen konkrete opplysninger i de interne rutinene vedrørende krav til utdanning.

Som nevnt i analysekapittelet sa en annen informant at h*n ikke hadde veldig god kjennskap til de interne rutinene, men at han antok de interne rutinene handler om ansvarsfordeling. Det stemmer at de interne rutinene oppgir hvem som har ansvar for de ulike delene av prosessen med å rekruttere, og de oppgir også hvem som skal gjøre hva. Informanten sa likevel ikke noe konkret om hvem som gjør hva. To andre informanter sa ikke eksplisitt at de interne rutinene handler om ansvarsfordeling, men da de fortalte om innholdet i de interne rutinene sa begge litt om hvem som gjør hva.

Ingen av informantene kan anses for å ha veldig god kunnskap om innholdet i de interne rutinene, men to av informantene kunne gi noe informasjon om innholdet. Halvparten av informantene innrømte at de ikke har veldig god kjennskap til rutinene og innholdet i dem.

6.3.2. Mangler ved de interne rutinene

Hensikten med denne underkoden er å avdekke temaer eller problemområder som informantene mener det er nødvendig å supplere de interne rutinene med i fremtiden. Som vi så i analysekapittelet var det kun én av informantene som savnet noe spesifikt i de interne rutinene, mens to informanter mente de interne rutinene er ufyllende nok.

Informanten som påpekte en mangel, sa at h*n ønsket en bedre rollefordeling mellom ansettende leder og HR, som forteller hvem som skal gjøre hva i en rekrutteringssituasjon. De interne rutinene gir en anvisning om hvem som har ansvaret for de ulike trinnene i rekrutteringsprosessen, etter de interne rutinene veksler ansvaret mellom lokalbanksjefer/avdelingsledere og HR. Som nevnt i drøftelsen av underkoden «innholdet i de interne rutinene», oppgir de interne rutinene hvem som skal gjøre hva. Vi tolker det derfor dithen at informanten ikke synes denne fordelingen er tydelig og detaljert nok, og at h*n ønsker en mer konkret oppgavefordeling.

6.3.3. Bruk av de interne rutinene

Med denne koden ønsker vi å finne ut om de interne rutinene blir benyttet av informantene når de skal rekruttere. Formålet er å innhente data som kan bygge opp under en konklusjon på vår problemstilling, nemlig om de interne rutinene bidrar til at ansettelsen blir hensiktsmessig.

I analysekapittelet kom det frem at kun én av informantene sa at h*n benytter seg av de interne rutinene når h*n rekrutterer.

Innledningsvis i Kleiva Banks interne rutiner står det at de interne rutinene skal «sikre en grundig og ensrettet rekrutteringsprosess i hele banken» og «sikre banken mot feilansettelser der dette kan skyldes manglende kontroller forut for ansettelsen», jamfør vedlegg 2. At kun en av informantene sa h*n benytter seg av de interne rutinene når h*n rekrutterer, øker sjansen for at rekrutteringsprosessen vil fungere ulikt på de forskjellige avdelingene og ikke være ensrettet slik som ønskelig.

En av informantene som ikke svarte direkte på dette spørsmålet, fortalte senere i intervjuet at de interne rutinene kun ville bli brukt såfremt det faktisk rekrutteres på den måten som rutinene gir retningslinjer for, altså den formelle måten. Informanten fortalte om at h*n tidligere har ansatt en person etter en henvendelse på Facebook, og presiserte at det er viktig å være klar over at mange ansettelser kan foregå på den mindre formelle måten også.

Ettersom banken ønsker en ensrettet rekrutteringsprosess, anser vi det som lite hensiktsmessig at informanten ansetter på andre måter enn det de interne rutinene fremlegger.

6.4. Utvalg basert på søknad

I denne koden vil vi drøfte funnene i analysekapittelet 5.4. mot teorien vi presenterte i teorifundamentets kapittel 2.5.1. Hensikten med denne koden er å belyse hvordan utvalg basert på søknad foregår i bedriften. Vi vil trekke paralleller mot kapittel 2.4. som omhandler Kleiva Banks interne rutiner der dette er relevant.

6.4.1. Gjennomføring

Formålet med underkoden er å få et overordnet blikk på hvordan gjennomføringen av utvalget skjer, samt om det er individuelle forskjeller på hvordan informantene beskriver prosessen.

Som vi så i teorifundamentets kapittel 2.4 følger det av de interne rutinene at man sender avslag til de søkerne som ikke er aktuelle. Videre skal man også utpeke en intervjuansvarlig og ta stilling til om det er nødvendig å inkludere en person med spisskompetanse på det aktuelle fagområdet i utvalgsprosessen. Ingen av informantene sa noe om dette da de ble spurt om hvordan utvalg basert på søknad blir gjennomført i banken. Dette bygger også opp under konklusjonen vi kom til i kapittel 6.3.1, nemlig at informantene hadde lav kjennskap til innholdet i de interne rutinene.

I analysekapittelet så vi at halvparten av informantene var enig i at utvalg basert på søknad gjennomføres ved at man leser gjennom alle søknadene som kommer inn. Dette samsvarer med de interne rutinene for Kleiva Bank, jamfør vedlegg 2.

Ut over dette så vi at informantene beskrev en ulik gjennomføring av utvalg basert på søknad. Med en ulik praksis vil dette vanskelig kunne føre til at utvalgsprosessen blir ensrettet for banken, slik de interne rutinene har som formål. Det var også ulik forståelse av hvem som har ansvaret for å motta og sortere søknadene.

Teorifundamentet vårt sier lite om hvordan gjennomføring av søknad burde skje, og danner dermed ikke noe grunnlag for å drøfte svarene til informantene. Funnene vi har gjort vil likevel være til nytte når vi skal komme med en konklusjon på problemstillingen, samt forslag til aktuelle tiltak.

6.4.2. System for sortering

I denne underkoden har vi som formål å kartlegge hvorvidt banken eller informantene har et system for sortering av søknadene som kommer inn.

Som vi presenterte i teorifundamentet, hevder både Grimsø (2004) og Tørisen (2001) at det først må foretas en førstesortering/grovsortering. Grimsø (2004) presenterer i den forbindelse et system hvor søkerne blir sortert etter kategoriene; klart ukvalifisert, mulige søkere og interessante søkere. Tørisen (2001) presenterer en lignende sortering, men i kategoriene; grønn, gul og rød. En av informantenes metode ligner på Grimsø (2004) og Tørisen (2001) sine metoder. Metoden ligner mest på metoden Tørisen (2001) fremlegger, da informanten sa hun benytter fargekoder for å sortere søknadene. Som vi så i analysekapittelet, sorterer informanten søkerne i et Excel ark, og markerer i likhet med Tørisen (2001) de som er aktuelle med grønt og de som ikke er aktuelle med rødt. Informantens røde markeringer er forbeholdt de som ikke er kvalifisert til stillingen, mens de grønne markeringene tilhører de som er kvalifisert.

Også en annen informant sa hun sorterer søknadene på en måte som kan ligne på Grimsø (2004) og Tørisen (2001) sine metoder, da vedkommende sorterer søknadene i to bunker, en med de som er kvalifisert og en med de som ikke er det. Informantenes metoder skiller seg fra det systemet Grimsø (2004) og Tørisen (2001) beskriver ved at de ikke sorterer i en tredje bunke, nemlig for de som har middels kompetanse eller er mulige søkere.

En av informantene fortalte at det settes opp en manuell oversikt, men at det ikke utover dette finnes et spesielt system for sortering. Da informanten ikke sa noe mer om hva den manuelle oversikten inneholder, blir det vanskelig å drøfte om denne samsvarer med de andre informantenes praksis, eller med Grimsø (2004) og Tørisen (2001) sin praksis.

Også i denne underkoden kommer det frem at informantene har en ulik praksis, herunder hvordan de sorterer søknadene som kommer inn. De interne rutinene sier at banken skal ha en ensrettet praksis, og en ulik praksis vil derfor være lite hensiktsmessig.

6.4.3. Tolkingsmomenter

Denne underkodens formål er å kartlegge hvilke faktorer informantene legger vekt på når de skal foreta et utvalg basert på søknad.

Da informantene svarte på hva de legger vekt på, oppga mange hvilke faktorer de anså som viktigst. Grimsø (2004) legger ikke til grunn at noen faktorer er viktigere enn andre, men heller hvordan man skal tolke de ulike momentene. Vi vil derfor i drøftingen av

informantenes svar, se de faktorene informantene la til grunn opp mot teorien, og vurdere om de identifiserte de ulike fallgruvne som Grimsø (2004) og Tørisen (2001) påpeker.

Som vi så i analysen i kapittel 5.4.3., var de fleste av informantene enig i at karakterer er en viktig faktor når man skal foreta utvalg basert på søknad. Grimsø (2004) legger dog til grunn at når man vurderer karakterer, må man se disse i sammenheng med hvilken utdanning søkeren har, da kvaliteten og kravene som stilles til resultatene kan være ulike. Grimsø (2004) skriver videre at gode resultater på en anerkjent skole ikke vil være det samme som gode resultater på en dårligere skole. Ingen av informantene fortalte at de tar med dette i vurderingen av karakterene, eller at de vurderer kvaliteten på utdanningen generelt.

Informantene sa derimot at de ser hen til om søkeren har arbeidet ved siden av studiene, som teorien også hevder at man skal ta hensyn til.

Videre la to av informantene til grunn at arbeidserfaring er det viktigste en søker kan besitte. En tredje informant la også til grunn dette, forutsatt at arbeidserfaringen er relevant. Denne informanten mente at den relevante arbeidserfaringen kan veie opp for manglende utdanning. Dette samsvarer med Tørisen (2001) sin oppfatning. Tørisen (2001) mener at man må ta utgangspunkt i søkerens kompetanse, og at erfaring derfor kan være viktigere enn utdanning. Videre skriver han at det må sees opp mot stillingen som skal besettes, når en vurderer hvor mye vekt arbeidserfaring skal tillegges. Dette sa disse informantene ingenting om, de hevdet at arbeidserfaring uansett er viktigst.

En fjerde informant la også til grunn at relevant erfaring er viktig, men mente derimot at erfaringen ikke kan veie opp for manglende utdanning. Informanten presiserte her at det er erfaring fra bank som vil være relevant. Ingen av de andre informantene fortalte hva som vil være relevant praksis. Grimsø (2004) legger på den andre siden til grunn at oppmerksomheten rundt arbeidserfaring må rettes mot hvorvidt søkeren har skriftet yrke mange ganger, og om det har vært progresjon i stillingsnivået. Grimsø (2004) poengterer også at man må være klar over at hyppig skifte av jobb kan skyldes forhold søkeren ikke rår over, for eksempel permitteringer eller konkurser, noe informantene ikke sa noe om.

To av informantene mente at søknadsteksten er viktig, og at det her er avgjørende at søknadsteksten er interessant, og at søkeren evner å skille seg ut. Grimsø (2004) skriver at søknaden til en viss grad vil vise søkerens evne til å prioritere hva som skal være med for å kunne skille seg ut, dette kan tale for at søknadsteksten er et viktig moment slik disse informantene hevdet. Dog skriver Grimsø (2004) at man må være klar over at det skriftlige

ikke alltid har noen betydning for hvordan søkeren vil utføre jobben. Som vi skal gjennomgå senere er det også en mulig feilkilde i det faktum at søkeren ikke har skrevet søknaden selv (Grimsø, 2004 og Tørisen, 2001). Dette taler mot at søknadsteksten er et viktig moment. Vi mener at det skriftlige har betydning for en stilling i bank, og legger derfor til grunn at søknadsteksten er viktig, slik informantene hevdet.

To informanter mente at attester er en viktig faktor ved utvelgelse, men den ene la til grunn at dette vil variere ut ifra hvilken person det er tale om. Dersom søkeren er voksen og har mange referanser, vil attester være en aktuell faktor, men dersom søkeren er nyutdannet og ung, vil karakterer og utdanning spille sterkere inn. Dette stemmer overens med de vurderingene Grimsø (2004) legger til grunn, at verdien av vitnemål synker i takt med hvor mange år man har i arbeidslivet, og verdien av erfaring og praksis øker og tillegges større vekt. Attester vil ifølge Grimsø (2004) være søkerens dokumentasjon på erfaring og praksis. Dog poengterer både Grimsø (2004) og Tørisen (2001) at attester er kritisert, og at det varierer hvor mye vekt disse kan tillegges. Tørisen (2001) går så langt at han hevder man ikke kan stole på attestene i det hele tatt, mens Grimsø (2004) heller hevder at man må være klar over at de ulike feilkildene som kan ligge bak en attest. Informantene nevnte ikke at dette blir tatt med i betraktningen. De sa heller ikke noe av dette da de ble spurt om mulige feilkilder ved utvalg basert på søknad.

En av informantene la til grunn at interesser og bidrag i organisasjonsliv er viktige faktorer. Dette er i tråd med det Grimsø (2004) skriver, da hun hevder at de som har tillitsverv ofte anses for å være engasjerte og ansvarlige, og at det i tillegg sier noe om søkerens interesser.

En annen av informantene var alene om å vektlegge «hull i CV-en» som noe negativt. Grimsø (2004) hevder at opphold i arbeid eller utdanning som regel har uskyldige forklaringer, og dette taler mot at dette burde tillegges vekt. Grimsø (2004) skriver også at man burde forsøke å kartlegge årsaken i et intervju, og også dette taler mot at man burde tillegge dette vekt ved utvalg basert på søknad.

Det var også en informant som var alene om å mene at bosted og alder er viktige faktorer ved utvelgelse, dette sier ikke teorien noe om. Dette kan tale mot at det er viktige faktorer. Uavhengig av dette vil det, som vi gjennomgikk i kapittel 2.3., ikke være tillatt å vektlegge alder, jamfør arbeidsmiljøloven § 13-1 1.ledd som beskytter arbeidstakere mot aldersdiskriminering.

Når det gjelder de formelle kravene til utdanning, sier verken Grimsø (2004) eller Tørisen (2001) noe om dette, og en generell regel eller retningslinje kan derfor ikke hentes fra teorien på dette området. Dog ser vi verdien i at dette kunne vært standardisert innenfor virksomheten, slik at alle bankens avdelinger har de samme kravene til formell kompetanse ved ansettelse, og dermed også en felles rekrutteringspraksis. Det kommer frem av analysen og drøftelsen at dette ikke er tilfelle i dag, da flere av informantene hadde forskjellige tanker om hva som er viktige faktorer, jamfør tidligere drøftelse.

Informantene hadde i sine svar valgt ut noen faktorer som de mente er viktig. Grimsø (2004) mener derimot at de enkelte faktorene fungerer dårlig som utvalgsverktøy alene, og at de må sees i sammenheng og som et helhetsbilde. Dette taler for at alle opplysningene som står i CV og søknad burde ses i sammenheng med hverandre, og at man ikke burde tillegge noen av faktorene sterkere vekt enn andre. Kun en av informantene la til grunn at h*n ser hele søknaden og CV-en i sammenheng når h*n skal foreta et utvalg, og også denne informanten hevdet at noen av faktorene er viktigere enn andre. Ut over dette så vi også at informantene la til grunn ulike faktorer for vurderingen, samt at også tolkningen av disse var forskjellig.

6.4.4. Feilkilder

Formålet med denne underkoden er å kartlegge hvilke feilkilder informantene kan tenke seg finnes ved utvalg etter søknad. Som vi så av analysen, er det også her store forskjeller når det kommer til hva informantene legger til grunn for vurderingen ved utvalg basert på søknad.

To av informantene la til grunn at det kan finnes uriktige opplysninger i selve søknaden, og at søknaden baserer seg på søkerens egne vurderinger av seg selv. Informantenes betraktninger om hvorvidt opplysningene i søknaden er riktig eller ikke, stemmer overens med Tørisen (2001) sine betraktninger. Tørisen (2001) hevder at søknaden kun er egnet til å vise det søkeren ønsker skal komme frem, i tillegg til at søknaden også kan være skrevet av andre enn søkeren selv. På lik linje med informantene legger også Tørisen (2001) til grunn at det er søkerens egen vurderinger som søknaden baseres på. Dette viser at to av informantene hadde gode refleksjoner når det kommer til mulige feilkilder i selve søknadsteksten.

En annen informant mente også at det kan finnes feilkilder forbundet med søknadsteksten, men vedkommende mente at feilkilden ligger i at man «henger seg for mye opp i» hva som står der, og på den måten eliminerer aktuelle søkere. Vedkommende sa at selv om søkeren ikke klarer å hevde seg via søknadsteksten, kan vedkommende være en aktuell søker. Dette

stemmer overens med de vurderingene Grimsø (2004) gjør, at det skriftlige ikke alltid er avgjørende for arbeidet som skal utføres.

Ut over dette nevnte informantene flere feilkilder som verken Tørisen (2001) eller Grimsø (2004) sier noe om. En av informantene la til grunn at det kan være feil i oversikten som er laget under sortering av søknadene, og/eller at denne oversikten kun er laget av HR, og at ansettende leder i den forbindelse stoler blindt på oversikten uten å gjøre seg opp sin egen mening. Ingen av de andre informantene som sa noe om dette, og dersom vi i tillegg ser det i sammenheng med kapittel 5.4.1. og 5.5.1., ser vi at fem av informantene sa at de leser gjennom søknad og CV i forkant av intervjuet. Dersom dette mot formodning likevel ikke skulle være praksis, vil dette være uheldig da det vil innebære at kun HR har satt seg godt inn i søknaden og CV-en til søkeren. Ifølge Grimsø (2004) er det viktig at de som skal være med på intervjuet, har god kjennskap til søkerens CV og søknad, jamfør teorifundamentets kapittel 2.5.2.1.

To av informantene mente at det kan være en feilkilde i at man har for stort fokus på de kriteriene som er satt i forkant av utlysning, og at man dermed eliminerer aktuelle søkere. Grimsø (2004) legger til grunn at det er viktig at det foreligger en jobbanalyse i forkant av utlysningen, og i forbindelse med denne må man sette opp visse kriterier for at ansettelsen skal være hensiktsmessig. Informantenes oppfatning om at dette er en feilkilde, strider altså mot teorien vi har lagt til grunn for vår oppgave. Den ene av informantene sa også at man må være tro til de kriteriene som er satt, selv om h*n også mente at dette er en mulig feilkilde.

En av informantene anså forfalsking av vitnemål som en mulig feilkilde, noe som stemmer overens med de interne rutinene. To informanter mente at en mulig feilkilde kan være at søknad og CV ikke er egnet til å vise i hvilken grad søkeren er personlig egnet for stillingen. Heller ikke dette har Grimsø (2004) eller Tørisen (2001) sagt noe om.

Som vi ser av drøftelsen, var det varierende hva informantene la til grunn. Noen av informantene påpekte de samme feilkildene som Grimsø (2004) og Tørisen (2001), men langt ifra alle. Det var også slik at hver av informantene bare påpekte inntil to feilkilder. På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at en økt bevissthet rundt de ulike feilkildene som kan inntre når man skal foreta utvalg etter søknad, vil være hensiktsmessig.

6.5. Utvalg basert på intervju

Formålet med denne hovedkoden er å undersøke hvordan informantene gjennomfører intervjuet, hvilken verdi informantene tillegger intervjuet, samt hvilke feilkilder informantene

oppfatter at intervjuet har som utvalgsmetode. Informantenes svar ble gjennomgått i analysekapittelet 5.5. og vil i dette kapittelet bli drøftet opp mot teorifundamentet i kapittel 2.5.2. Vi vil trekke paralleller mot kapittel 2.4. som omhandler Kleiva Banks interne rutiner, der det er relevant.

6.5.1. Forarbeid

Både Kahlke og Schmidt (2005) og Grimsø (2004) fremsetter krav om at intervjuer må være godt forberedt. Formålet med denne underkoden er å kartlegge hvilke forberedelser informantene gjør i forkant av intervjuet, og om denne forberedelsen kan anses å være god, og i samsvar med teorien og de interne rutineene. Når det gjelder svarene informantene ga som omhandlet forberedelser av spørsmål, vil dette bli drøftet i kapittel 6.5.1.1. om intervjustruktur, da vi anser dette som mest hensiktsmessig.

Som vi så i analysekapittelet 5.5.1., kom det frem at nesten alle informantene leser igjennom søknad og CV i forkant av intervjuet, noe som stemmer godt med det Grimsø (2004) hevder. Dette stemmer også overens med de krav til forarbeidet som settes i Kleiva Bank sine egne interne rutiner, som sier at alle som deltar på intervjuet skal ha lest gjennom søknad og CV i forkant. Informantene handler derfor i overensstemmelse med både de interne rutineene og teorien til Grimsø (2004).

Grimsø (2004) sier at man i forkant av intervjuet må beregne hvor lang tid intervjuet vil ta. Type stilling som skal besettes, avgjør lengden på intervjuet, og jo lenger tid man setter av, desto mer informasjon vil man kunne samle inn (Grimsø, 2004). Kun én av informantene sa noe om intervjuets varighet, og h*n hevdet at intervjuene vanligvis varer i 40 min, aldri lenger enn en time. At informanten har en bestemt tid for hvor lenge intervjuet varer, stemmer dårlig overens med det Grimsø (2004) mener, da Grimsø (2004) hevder lengden vil avhenge av stillingen som skal besettes

Både rutineene til Kleiva Bank og Grimsø (2004) sier at man skal regne med tid til oppsummering på slutten av intervjuet, og i tillegg hevder Grimsø (2004) at man bør beregne såpass lang tid at ikke søkerene møter hverandre i døren, eller må vente med å komme inn. Med unntak av en informant, sa ingen av de andre noe om dette, og vi legger derfor til grunn at dette ikke er noe som blir foretatt som en del av forarbeidet til intervjuet.

Kleiva Banks interne rutiner oppsetter også at de som skal være med på intervjuet, skal møtes for å avklare ansvar og roller. Dette la bare to av informantene til grunn. Videre følger det også av de interne rutineene at dersom man finner det nødvendig med andregangsintervju, må

ansettende leder i forkant av dette intervjuet avgjøre om det er nødvendig med tester eller intervjubistand. Rekrutteringsansvarlig har også ansvar for å gi søkere som ikke er aktuelle til stillingen avslag. Sammen skal rekrutteringsansvarlig og ansettende leder avgjøre hvem som er aktuelle for andregangsintervjuet. Ingen av informantene sa noe om dette.

Vi ser her at flertallet av informantene forbereder seg ved å lese gjennom søknad og CV, som er ett av momentene Grimsø (2004) oppstiller. De øvrige momentene Grimsø (2004) oppstiller, ble kun støttet av et par av informantene. Ingen av informantene sa noe om forberedelsene til et eventuelt andregangsintervju slik det følger av de interne rutinene. Basert på dette kan det være nødvendig for Kleiva Bank å lage en plan for hvordan forarbeidet skal foregå slik at alle intervjuerne stiller like godt forberedt til intervjuet, noe som i sin tur kan føre til en mer hensiktsmessig ansettelse.

6.5.1.1. Intervjustruktur

Formålet med koden er å kartlegge i hvor stor grad informantene strukturer intervjuene sine. Et intervju kan være ustrukturert, delvis strukturert eller strukturert, ifølge Kahlke og Schmidt (2005). Vi så i analysekapittel 5.5.1. at kun tre informanter sa de forbereder spørsmål i forkant av intervjuet. Likevel så vi i analysekapittelet 5.5.1.1., at samtlige av informantene sa at de har noen nedskrevne spørsmål når de intervjuer, enten spørsmål de selv har skrevet ned, eller spørsmål som står i intervjuguiden enkelte av informantene sa de benytter. Vi legger derfor ikke svarene i kapittel 5.5.1. til grunn. Ettersom alle informantene har noen nedskrevne spørsmål, er det er klart at ingen av informantene velger det ustrukturerte intervjuet. Spørsmålet er heller om informantene har et strukturert eller delvis strukturert intervju.

Fire av informantene legger til grunn at de ikke følger intervjuguiden slavisk og dette passer godt med det Kahlke og Schmidt (2005) skriver om det delvis strukturerte intervjuet.

Vi så imidlertid i analysekapittelet at en av informantene sa h*n har en viss struktur på intervjuet for å sikre at alle søkerne blir spurt om det samme. Kahlke og Schmidt (2005) definerer det strukturerte intervjuet ved at det blant annet stilles samme spørsmål til alle søkerne, og vi ser at dette stemmer godt overens med det informanten hevdet. Kahlke og Schmidt (2005) sier imidlertid også at det i et strukturert intervju stilles spørsmål som er relevante for stillingen som skal besettes, og at systematiske vurderingskriterier blir brukt i vurderingen. Dette sa ikke informanten noe om, og vi legger derfor til grunn at også denne informanten har et delvis strukturert intervju.

En annen informant var enig med Kahlke og Schmidt (2005) om at graden av struktur vil påvirke hvor mye man får ut av intervjuet, og dette taler for at informanten la til grunn det strukturerte intervju. Likevel sa ikke informanten, på lik linje med forrige informant, noe om at spørsmålene skal være relevante for stillingen eller at vurderingen skal baseres på systematiske vurderingskriterier. Dette taler for at informanten likevel benytter et delvis strukturert intervju.

På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at alle informantene legger til grunn en delvis struktur i intervjuet med søkeren. Som vi så i teorifundamentets kapittel 2.5.2.1., hevder både Grimsø (2004) og Kahlke og Schmidt (2005) at graden av struktur vil være avgjørende for verdien av intervjuet som utvalgsmetode, og vi la derfor til grunn at Kleiva bank burde benytte et strukturert intervju. Dette fant vi støtte for hos flertallet av informantene våre, som mente at graden av struktur påvirker hvor mye informasjon man klarer å innhente fra intervjuet. Dog ser vi at en av informantene mente at strukturen kunne begrense evnen intervjuer har til å lytte, dette finner vi ikke støtte for i teorien. Selv om flertallet la til grunn at struktur var viktig, ser vi at ingen av informantene legger til grunn et strukturert intervju, men heller et delvis strukturert intervju. Dette anser vi ikke som hensiktsmessig på bakgrunn av at graden av struktur vil avgjøre hvor nyttig intervjuet er, med tanke på å bidra til en hensiktsmessig ansettelse.

6.5.2. Intervjuets gang

Formålet med denne underkoden er å undersøke hvordan informantene legger opp intervjuet sitt. Vi har valgt å dele denne underkoden inn i ytterligere to underkoder; «rekkefølgen på spørsmålene» og «informasjon som innhentes».

6.5.2.1. Rekkefølgen på spørsmålene

Med denne underkoden er formålet å finne ut hvorvidt informantene har en bestemt rekkefølge på spørsmålene som stilles i løpet av intervjuet, og om rekkefølgen samsvarer med den rekkefølgen vi presenterte i teorifundamentet.

Når det kommer til rekkefølgen på spørsmålene så vi i analysekapittelset at ingen av informantene ga oss en like detaljert fremstilling som det Kahlke og Schmidt (2005) oppstiller. Informantene la heller ikke til grunn samme innhold i de ulike trinnene som Kahlke og Schmidt (2005). I tillegg til dette var informantene heller ikke innbyrdes enig i hvordan rekkefølgen bør legges opp.

I en intervjusituasjon, der mye informasjon skal utveksles, er det viktig at alle søkerne blir spurt om og får den samme informasjonen, og i den forbindelse er det hensiktsmessig å benytte en fast struktur. Vi mener derfor at banken i fremtiden burde legge til grunn en strukturert rekkefølge på spørsmålene, slik Kahlke og Schmidt (2005) gjør.

6.5.2.2. Informasjon som innhentes

Formålet med denne underkoden er å kartlegge hva slags informasjon informantene forsøker å innhente i intervjuet.

Ifølge Grimsø (2004) er det ønskelig å få vite noe mer enn det som står i søknad og CV når man gjennomfører intervjuet. Dette stemmer overens med hva to av informantene mente, nemlig at de ønsker å kartlegge søkerens personlighet. Informantene ønsket også å se på søkerens faglige bakgrunn, noe som stemmer overens med det Grimsø (2004) skriver om praksis og erfaring.

Grimsø (2004) legger også til grunn at man skal se på tanker om tidligere stilling. Omdømme vil inngå i det Grimsø (2004) kaller tanker om tidligere stilling, og dette samsvarer derfor til en viss grad med det en av informantene nevnte, nemlig at h*n ønsker informasjon om søkerens egne betraktninger når det kommer til sitt eget omdømme.

Informantene ønsket også å finne ut om søkerens forventninger til jobben, samt få søkeren til å fortelle om det som står i søknad og CV, noe Grimsø (2004) ikke skriver noe om.

Som vi så i teorifundamentet mente Grimsø (2004) at det er flere momenter det er ønskelig å vite noe om. Ut over det som allerede er nevnt, oppstilte ikke informantene noen flere av disse momentene. Som vi ser av drøftelsen, er det lite samsvar mellom det informantene svarte, og det Grimsø (2004) legger til grunn at man burde forsøke å innhente av informasjon. Med unntak av de to informantene som sa at de ønsker å få et innblikk i søkerens personlighet, kan det synes som om informantene generelt går gjennom de temaene og den informasjonen som allerede står i søknad og CV. Dette anser vi som lite hensiktsmessig, og det vil heller ikke være i tråd med hva Grimsø (2004) hevder.

6.5.3. Intervjuteknisk kunnskap

Vi ønsket å finne ut hvilke egenskaper og kunnskaper informantene mente en intervjuer burde ha, samt hvorvidt banken tar hensyn til dette ved valg av intervjuer.

Ifølge Kahlke og Schmidt (2005) må intervjuer inneha en analytisk tenkemåte, samtidig som han eller hun behersker de følelsesmessige og medmenneskelige relasjonene. Grimsø (2004) hevder man må ha evnen til å lese mellom linjene og tolke svar og atferd. Som vi så i

analysekapittelet var noen av informantene enige i dette. To av informantene mente at det er viktig å skille ut informasjonen som ligger mellom linjene, mens fem av informantene mente at evnen til å lytte og å fange opp det som sies, er egenskaper en intervjuer bør inneha. En informant hevdet at det er viktig at intervjuer utfordrer søkeren på opplysninger som blir gitt, og ikke stoler blindt på det som blir sagt, og en annen hevdet at en intervjuer må klare å stille de riktige spørsmålene som gir de svarene man har behov for. Mange av disse punktene passer godt med de kravene Kahlke og Schmidt (2005) og Grimsø (2004) oppstiller.

Når det gjelder de følelsesmessige og medmenneskelige relasjonene, ga tre av informantene svar som stemmer godt overens med kravene Grimsø (2004) og Kahlke og Schmidt (2005) oppstiller.

Ut over dette finner vi ikke støtte i teorien på de øvrige egenskapene informantene nevnte; kunnskap om stillingen, kontroll på diskrimineringsreglene og evne til å markedsføre bedriften.

De fleste informantene ga kun noen få eksempler på egenskaper og kunnskaper en intervjuer burde ha. For at Kleiva Bank skal få mest mulig utbytte av intervjuet som utvalgsmetode, mener vi at de burde bli mer bevisst på valget av intervjuer, og basere dette på egenskaper og kunnskaper en intervjuer burde besitte. Dette kan enten løses ved en tydeligere rollefordeling basert på intervjuteknisk kunnskap, eller eventuelt en kompetanseheving hos alle.

6.5.4. Feilkilder

Med underkoden «feilkilder» hadde vi som formål å finne ut hvilke feilkilder informantene mente intervjuet som utvalgsmetode har.

En informant mente at mangel på struktur kan være en feilkilde, og dette stemmer overens med det Kahlke og Schmidt (2005) mener. Videre mente to av informantene at forutinntatthet kan være en mulig feilkilde, og dette stemmer godt med det Kahlke og Schmidt (2005) mener, da de påpeker at ikke førsteinntrykket eller forutinntatthet skal påvirke inntrykk man samler inn i intervjuet. En informant mente også at gjensidig påvirkning mellom intervjuer og søker kan være en feilkilde, også dette støttes av Kahlke og Schmidt (2005) som sier at en positivt innstilt intervjuer vil kunne avspeile på søkeren.

En annen feilkilde er, ifølge Kahlke og Schmidt (2005), at intervjuer bruker for mye tid på å snakke fremfor å lytte til søkeren. Kun en av informantene nevnte noe om dette, og da i en tidligere sammenheng.

En informant hevdet at mistolkning av stillingsutlysningen kan være en feilkilde, da dette kan føre til at søkeren og intervjuerne sitter med ulikt utgangspunkt uten å legge merke til det. Vi finner ikke hold i dette i teorifundamentet, men dette betyr naturligvis ikke at feilkildene ikke er reelle.

Teorifundamentet inneholder også ytterligere feilkilder som vi ikke har funnet støtte for blant informantene. Det går hovedsakelig på forhold på intervjuers side, eksempelvis at lik informasjon kan tillegges ulik vekt, eller at det er lettere å legge vekt på negative opplysninger enn positive.

Hvis man regner alle feilkildene informantene i Kleiva Bank nevnte under ett, kan de sies å ha god oversikt over de feilkildene som ble presentert i teorifundamentet vårt. Det må dog sies at hver av informantene ikke hadde god oversikt over alle feilkildene som teorien oppsetter. Ettersom intervjuene som foretas i banken, normalt ikke har flere enn to intervjuere, ser vi det som hensiktsmessig at alle informantene blir mer oppmerksom på hvilke feilkilder som finnes. I analysekapittelet så vi dessuten at en av informantene hevdet at det ikke finnes noen feilkilder ved intervjuet overhodet, og dette er uheldig.

6.6. Utvalg basert på referansesjekk

I denne hovedkoden skal vi drøfte funnene gjort i analysen kapittel 5.6., opp mot teorien vi presenterte i teorifundamentet kapittel 2.5.3. Der det er relevant, vil vi også trekke inn sammenligninger fra kapittel 2.4. om Kleiva Banks interne rutiner. Dette for å danne et grunnlag for å svare på problemstillingen vår, om hvorvidt de interne rutinene bidrar til en hensiktsmessig ansettelse. Formålet med denne hovedkoden er å undersøke hvordan informantene utfører utvalg basert på referansesjekk.

6.6.1. Informasjon som forsøkes innhentet

Denne underkoden har som formål å kartlegge hva slags informasjon informantene forsøker å innhente ved en referansesjekk. Ifølge Kahlke og Schmidt (2005) skal man i referansesjekken kun undersøke opplysninger man allerede har fått tidligere i utvalgsprosessen, ikke innhente ny informasjon.

Fire av informantene la til grunn at de ønsker å vite om søkerens tidligere arbeidsoppgaver, tidligere utfordringer søkeren har måttet takle, innhold i jobben, søkerens betydning og oppgaver, og søkerens kvalifikasjoner. Kahlke og Schmidt (2005) legger til grunn at man skal spørre om arbeids*prestasjoner*. Dette er ikke det samme begrepet som informantene benyttet, men vi anser det for å falle inn under samme kategori. Vi legger derfor til grunn at

informantenes svar stemmer overens med ett av punktene til Kahlke og Schmidt (2005). Dette stemmer også overens med Kleiva Banks interne rutiner, jamfør spørsmålsformularet i vedlegg 2.

Kahlke og Schmidt (2005) skriver også at man skal be referansen fortelle om søkerens atferd i tidligere jobb og dette sa også tre av informantene, som la til grunn at de ønsker innblikk i hvordan søkeren fungerer sosialt i jobbsammenheng. Dette samsvarer også med Grimsø (2004) sin teori, da hun hevder at man skal forsøke å få en dypere forståelse av søkerens evne til å samarbeide. Også dette stemmer overens med Kleiva Banks interne rutiner, jamfør spørsmålsformularet i vedlegg 2.

Videre sa to av informantene at de ønsker innblikk i referansepersonens inntrykk av søkeren. De ønsker informasjon om søkeren gjorde det bra i jobben, gjerne at referansepersonen setter karakter på søkeren som arbeidstaker, samt at de forteller om søkerens sterke sider, og hva de husker vedkommende for. Dette samsvarer også med teorien og de interne rutinene til Kleiva Bank som vi presenterte i teorifundamentet.

Vi legger også merke til at to av informantene ønsket å vite mer om søkerens fravær. Dette er i samsvar med spørsmålsformularet knyttet til referansesjekken som følger av Kleiva Banks interne rutiner. Som vi gjennomgikk i teorifundamentets kapittel 2.3 om lovgrunnlaget for ansettelse, vil det ifølge arbeidsmiljøloven § 9-3 være ulovlig å innhente helseopplysninger om søkeren. Vi viser også til drøftelsens kapittel 6.2.2., hvor dette drøftes nærmere.

Ut over dette oppstiller også teorien noen tilleggsmomenter det skal undersøkes opp mot. Kahlke og Schmidt (2005) sier at man skal be referansepersonen bekrefte eller avkrefte opplysninger, utdype visse opplysninger, avkrefte negativ informasjon, mens Grimsø (2004) i tillegg mener at man kan bruke referansesjekken til å avdekke svake sider hos søkeren og forsøke å få en dypere forståelse av faglig dyktighet og arbeidsmønster.

Drøftelsen viser at en informant alene ikke har oversikt over alle punktene som oppstilles i teorien. Hver enkelt informant ramset opp fra to til tre punkter h*n ønsker å spørre om, og vi anser dette som en svakhet i referansesjekken som blir gjennomført i banken, da ikke alle spørsmålene vil bli stilt ved hver referansesjekk. Vi ser også at ikke alle spørsmålene spørsmålsformularet i de interne rutinene blir nevnt at alle informantene. Det kan ikke forventes at informantene husker alle spørsmålene som står oppført i spørsmålsformularet, men vi merker oss at kun en av informantene la til grunn at det i det hele tatt finnes et

spørsmålsformular. Dette leste vi i kapittel 5.6.4. Vi ser også at kun en av informantene tidligere har sagt at h*n også foretar en referansesjekk opp mot vitnemål og kredittsjekk, slik som bankens interne rutiner legger opp til.

6.6.2. Ønsket referanseperson

I denne underkoden er formålet å avdekke hvem informantene helst ønsker å kontakte når de skal innhente referanser om søkeren. I teorifundamentet la vi til grunn at antall referansepersoner avhenger av hvor sikker man er i oppfatningen av søkeren, og viktigheten av stillingen som skal besettes.

Hvis vi ser hen til analysen, mente flertallet av informantene, i likhet med Grimsø (2004), at det beste er at man snakker med søkerens arbeidsgiver. En av informantene mente imidlertid at det kun er tidligere arbeidsgiver som er aktuell som referanseperson, og ikke nåværende. Dette stemmer ikke overens med Grimsø (2004), som hevder at man både kan benytte nåværende og tidligere overordnede som referansepersoner. Som vi presenterte i teorifundamentet, skiller teorien seg på dette punktet, ved at Tørisen (2001), i motsetning til Grimsø (2001), ikke sier noe om det vil være tidligere eller nåværende arbeidsgiver som er relevante referansepersoner. De interne rutinene skriver imidlertid at det er tidligere arbeidsgiver som, sammen med kolleger, skal benyttes som referansepersoner. En informant handler altså i samsvar med rutinen, og ønsker bare å snakke med arbeidsgiver dersom det ikke er tidligere. Likevel ser vi at de andre informantene også sier at de ønsker å snakke med tidligere arbeidsgiver, forskjellen er at disse også mener at nåværende arbeidsgiver er aktuell.

Videre mente den samme informanten, som ønsket å snakke med tidligere arbeidsgiver, at medarbeidere i prosjektarbeid eller tillitsvalgte kan være aktuelle. Dette kan stemme overens med tre av Tørisens (2001) fire kategorier av referanser, nemlig *overordnede, kollegaer og underordnede*.

Videre viste vi til at tre av de samme informantene som ønsket arbeidsgiver som referanseperson, også ønsket å benytte kolleger. Dette stemmer overens med de interne rutinene, jamfør vedlegg 2. Dette vil også være det samme som to av de fire referansene Tørisen (2001) hevder at man burde benytte, nemlig *kolleger* og *overordnede*. To av disse informantene mente også at man kan benytte henholdsvis lærere, forelesere og rådgivere eller kunder som referansepersoner. Disse referansepersonene kan alle falle inn under kategorien *eksterne kontakter* som Tørisen (2001) også anbefaler at man sjekker referanser hos. To av

informantene hevdet altså, i likhet med Tørisen (2001) at man kan benytte både *overordnede*, *kolleger* og *eksterne kontakter* ved referansesjekken.

Kun en av informantene mente at man sammen med tidligere arbeidsgiver, kan benytte medarbeidere på prosjekter eller tillitsvalgte som referansepersoner. Dette vil dekke kategoriene *overordnet*, *kollega* og *underordnet* (Tørisen, 2001). Denne informanten sa også at det vil avhenge av stillingen det skal rekrutteres til, noe som samsvarer med konklusjonen vi kom frem til i teorifundamentet.

Konklusjonen på denne underkoden blir at fem av seks informanter var enige i at man burde benytte flere referanser for å få et godt bilde av søkeren, slik Tørisen (2001) hevder. Dog la ingen av informantene til grunn alle de fire referansepersonene Tørisen (2001) oppstiller, slik at 360 graders vurderingen blir komplett. Det var også ulikt *hvilke* referanser informantene legger til grunn. Den siste av informantene mente at man bare benytter de som er oppgitt av søkeren selv, og det vil derfor variere hvem man får benyttet som referansepersoner. Vi ser også at flertallet av informantene var enig med Grimsø (2004), og hevdet at arbeidsgiver vil være en god referanse.

6.6.3. Feilkilder

Formålet med underkoden er å danne et inntrykk av hvilke feilkilder informantene mener referansesjekk har som utvalgsmetode, og om informantene har oversikt over de feilkildene vi presenterte i teorifundamentet. I teorifundamentet la vi frem mange mulige feilkilder som kan oppstå ved utvalg basert på referansesjekk.

Samtlige av våre informanter mente at en mulig feilkilde lå i at referansepersonen, av ulike grunner, ikke var ærlig. Dette stemmer overens med teorien da også Kahlke og Schmidt (2005) mener at faren for uærlighet er til stede, og sier på lik linje med flere av våre informanter at dette kan skyldes at referansepersonen er søkerens nåværende arbeidsgiver. På lik linje mener Tørisen (2001) at det kan være vanskelig å få åpne og korrekte opplysninger fra nåværende arbeidsgiver. Motivasjonen for uærligheten kan ligge i at man enten ønsker å beholde, eller at man ønsker å bli kvitt vedkommende søker (Kahlke og Schmidt, 2005), dette stemmer overens med det fire av informantene fortalte.

Kahlke og Schmidt (2005) hevder også at mange referansepersoner gir, enten bevisst eller ubevisst, et ensidig negativt eller positivt bilde av søkere, noe tre av informantene også nevnte som bakgrunn for uærligheten. En av informantene mente at referansepersonen kan sitte på synspunkter han eller hun ikke oppgir, mens en annen informant fortalte at man som

referanseperson ofte prøver å opphøye eller «forhellige» søkeren man gir referanser for. På lik linje mente også en tredje informant at man som referanseperson gjerne dekker litt over sannheten fordi man ikke ønsker å sette søkeren i en vanskelig posisjon. Dette stemmer overens med det Kahlke og Schmidt (2005) hevder.

En av informantene hevdet at uærligheten kan skyldes en avtale bedriften har inngått med søkeren som en del av en sluttpakke. Dette har verken Grimsø (2004), Tørisen (2001) eller Kahlke og Schmidt (2005) tatt stilling til, eller sagt noe om. Heller ingen andre av informantene nevnte noe om dette.

Ut over uærlighet mener Kahlke og Schmidt (2005) at en feilkilde er at referansepersonen kun kan formidle sitt subjektive inntrykk av søkeren, altså at vurderingen han eller hun oppgir alltid vil være farget av hendelser og følelser. Kun én av våre informanter nevnte dette som en mulig feilkilde.

Til sist mente Kahlke og Schmidt (2005) at det kan være en feilkilde i at referansepersonen har liten grad av innsikt i søkerens jobb, og at dette vil prege referansen han eller hun gir. Ingen av våre informanter oppstilte dette som en feilkilde. De oppstilte derimot en del andre feilkilder, for det første at det er informantene selv som setter opp referansene, og at man som søker kun vil velge de referansepersonene som vil gi gode referanser. For det andre mente en informant at referansen kan være en «gal sjef», eller at tidligere jobb ikke kan sammenlignes med tanke på arbeidsoppgaver. Til sist mente en informant at andre feilkilder kan være at den som gjennomfører referansesjekken er dårlig forberedt, eller at det er forsøk på svindel. Ingen av disse feilkildene har teorien vi har lagt til grunn oppstilt. Dog har de interne rutinene også med at det kan være snakk om svindel, i likhet med den siste informanten.

En informant hevdet også at man er begrenset av lover til å fortelle negative ting om søkeren, dette finner vi ikke støtte for i teorien eller lovgrunnlaget.

Konklusjonen på denne koden blir at ingen av informantene hadde fullstendig oversikt over de mange feilkildene som finnes, men at samtlige mente at uærlighet på referansepersonens side er en mulig feilkilde.

6.6.4. Redusere feilkilder

Formålet med denne underkoden er å finne ut om informantene har kjennskap til hva som kan redusere feilkildene. Kahlke og Schmidt (2005) mener at feilkildene kan reduseres ved at man strukturerer intervjuet med referansepersonen. Grimsø (2004) sier at man ved å tenke

gjennom spørsmålene på forhånd, kan redusere feilkildene. Disse skiller seg fra hverandre ved at Grimsø (2004) ikke krever en fast struktur på intervjuet, bare at man har tenkt gjennom spørsmålene.

Halvparten av informantene mente at feilkildene kan reduseres ved at man er forberedt til samtalen med referansepersonen. Det var likevel litt forskjellig hva informantene la i dette. En av informantene sa at det handler om å ta seg tid, og at man har struktur på samtalen. Dette tilsvarer det ene av Kahlke og Schmidt (2005) sine tips for å redusere feilkildene, nemlig at man må strukturere intervjuet. En annen informant mente at det også handler om å gjøre undersøkelser rundt referansen, dette sier ikke teorien noe om. Den tredje informanten mente at man må ha intervjunotater og et eget spørsmålsformular tilgjengelig, og at man har tenkt gjennom hva man skal si. Det å ha et eget spørsmålsformular, vil kvalifisere som en strukturering av intervjuet, slik som Kahlke og Schmidt (2005) hevder man burde gjøre. I tillegg til at det er i samsvar med teorien, er det også i samsvar med de interne rutineene, som sier at spørsmålsformularet alltid skal benyttes. Informanten sa også at man må ha tenkt gjennom hva man skal si, noe som stemmer overens med det Grimsø (2004) skriver.

Kahlke og Schmidt (2005) hevder også at feilkildene reduseres ved at man stiller kompetanse- og atferdsbaserte spørsmål. Ingen av informantene sa at dette kan redusere feilkildene, men hvis vi ser hen til kapittel 6.6.1 om hva slags informasjon informantene ønsker innhentet, ser vi at nesten alt omhandler søkerens kompetanse og atferd. Vi legger derfor til grunn at informantene benytter denne typen spørsmål.

Grimsø (2004) hevder at riktig spørreteknikk kan redusere feilkildene. Også en av våre informanter mente det samme, og informanten hevdet at det vil være riktig å stille direkte spørsmål og «grave» etter informasjon. Det er vanskelig å drøfte dette opp mot hva Grimsø (2004) mener, da det ikke kommer frem av teorien *hva* som vil være riktig spørreteknikk ved referansesjekk. Likevel kan vi slå fast at informanten og Grimsø (2004) er enige om at spørreteknikken kan redusere muligheten for at feilkildene inntreffer.

Dersom referansepersonen er søkerens nåværende arbeidsgiver, hevder Grimsø (2004) at man kan be referansepersonen om å sammenligne søkeren med andre de kjenner som er ansatt i lignende stillinger. Som vi så av gjennomgangen av forrige underkode, hevdet mange av informantene at en mulig feilkilde er at referansepersonen er søkerens nåværende arbeidsgiver. Likevel kom kun en av informantene med et forslag til hva som kan redusere faren for feil i forbindelse med dette. Denne informanten hevdet at man i så fall må ha flere

referanser, og at man ikke alene baserer seg på nåværende arbeidsgiver som referanseperson. Dette samsvarer ikke med Grimsø (2004) sin løsning, da Grimsø (2004) hevder at måten man stiller spørsmålene kan redusere feilkilden, og at man like fullt kan benytte nåværende, som tidligere arbeidsgiver som referanseperson.

Også to av de andre informantene mente at man generelt må benytte flere referanser for å redusere faren for at feilkildene inntreffer, men dette sier ikke teorifundamentet vårt noe om.

En av informantene la også til grunn at det er svært viktig å sikre identiteten til referansepersonen når man utfører referansesjekken. Dette stemmer overens med bankens egne interne rutiner, men ingenting i teorien legger til grunn dette som en mulig feilkilde eller noe som kan redusere feilkildene.

En informant hevdet også at man må være kritisk til det referansepersonene forteller. Heller ikke dette sier teorien noe om.

Som vi ser la informantene frem flere løsninger som teorifundamentet ikke sier noe om. I tillegg til dette oppga informantene totalt sett alle løsningene Grimsø (2004) og Kahlke og Schmidt (2005) anbefaler. Vi merker oss likevel at ingen av informantene la til grunn alle løsningene. I tillegg ser vi at kun en av informantene tok høyde for at man må sikre identiteten til referansepersonen, slik som det er beskrevet i de interne rutinene.

7. Tiltak

I dette kapittelet vil vi presentere forslag til tiltak som kan være aktuelle for Kleiva Bank. Tiltakene er opprettet på bakgrunn av funnene vi gjorde i undersøkelsen. Som vi så i analysen, svarte hele fem av seks informanter at de hadde egne erfaringer med ansettelse i banken som ikke har vært hensiktsmessig. Samtlige av informantene mente at en lite hensiktsmessig ansettelse vil ha negative konsekvenser. Vi så også i analysen at de fleste informantene mente at årsaken til en ikke hensiktsmessig ansettelse er knyttet til bankens håndtering av utvalgsprosessen. Tiltakene vi vil presentere, har derfor til hensikt å bidra til en bedre utvalgsprosess, og i så måte en mer hensiktsmessig ansettelse.

Som vi konkluderte med i drøftelseskapittelet, har ingen av informantene inngående kjennskap til innholdet i de interne rutinene. Vi så også at kun én av informantene benytter seg av de interne rutinene når h*n skal rekruttere. En annen av informantene syntes at rekruttering også kunne skje på mindre formelle måter enn det de interne rutinene oppstiller. Som nevnt i drøftelsen kan disse holdningene til de interne rutinene umulig føre til at rutinene bidrar til en grundig og ensrettet rekrutteringsprosess slik som hensikten med de interne rutinene er. Vi så også at på flere steder gjennomfører ikke informantene det som er angitt i de interne rutinene. Vi så eksempelvis at ingen av informantene la til grunn at de benytter spørsmålsformularet ved referansesjekk, noe de ifølge de interne rutinene alltid skal. Det første tiltaket vi vil presentere er derfor at bedriften forsøker å øke kjennskapen til de interne rutinene. Økt kjennskap kan føre til at de interne rutinene blir benyttet i større grad, noe som igjen vil øke sjansen for at banken oppnår en grundig og ensrettet rekrutteringsprosess. Vi foreslår at dette kan gjøres gjennom et infoskriv til bankens ledere og andre relevante personer, eller ved en felles gjennomgang av rutinene blant de som utfører ansettelse.

Dersom det velges infoskriv, anbefaler vi at det også inkluderes en oppdatering på gjeldende diskrimineringsreglement da informantene viste varierende kjennskap til reglene. Vi konkluderte i drøftelseskapittelet med at informantene hadde generelt ganske god kjennskap, men som vi påpekte finnes det noen potensielle brudd på regelverket. Dette gjelder særlig ved innhenting av helseopplysninger, da to av informantene la til grunn at de ønsket å spørre om søkerens sykefravær via en referansesjekk. Vi mener det er viktig å gjøre de av bankens ansatte som deltar i utvalgsprosessen oppmerksomme på dette, slik at banken til enhver tid holder seg innenfor rammene for hva som er tillatt.

Videre mener vi også at flere momenter burde vært nedfelt i de interne rutinene, slik at rutinene i større grad kan bidra til en hensiktsmessig ansettelse. Vi så for det første at informantene la til grunn en ulik sortering av søknadene som kommer inn. Vi mener banken burde legge til grunn en sortering lik den teorien oppstiller, slik at faren for at det oppstår misforståelser reduseres. Når det gjelder sorteringskriteriene, ser vi også her at informantene legger til grunn ulike faktorer, men dette vil bli gjennomgått i neste avsnitt da vi ikke ser det hensiktsmessig å nedfelle disse kriteriene skriftlig. I tillegg til dette, burde banken også utarbeide en tydeligere rollefordeling når det kommer til mottak og sortering av søknader, da dette ikke fremstår som en ensartet praksis i dag. For det andre så vi også at når det kommer til forarbeidet til intervjuet, la informantene til grunn en noe ulik praksis. Vi anser dette som lite hensiktsmessig, da alle burde stille like godt forberedt til intervjuet med søkeren. Dette ble også påpekt av en av informantene, som ytret et ønske om en bedre rollefordeling i forbindelse med intervjuet, nedfelt i de interne rutinene. For det tredje mener vi også at banken burde bli mer bevisst i valget av intervjuer. Dette på bakgrunn av at teorien fremlegger ulike krav til kvalifikasjoner og egenskaper en intervjuer må besitte, noe informantene i stor grad var enig i. Dette synes ikke å bli vurdert i dag, vi mener derfor at dette burde spesifiseres i de interne rutinene, slik at intervjuet i større grad kan bidra til en hensiktsmessig ansettelse.

I tillegg til at bedriften øker kjennskapen og nedfeller viktige momenter i de interne rutinene, mener vi at bedriften burde forsøke å øke generell kunnskap om utvalgsmetodene hos de som gjennomfører rekruttering i banken. Vi så at informantene la til grunn ulik praksis ved bruk av de forskjellige utvalgsmetodene. For det første så vi at det ved utvalg basert på søknad var varierende hva informantene mente er viktig av egenskaper som kommer frem av CV og søknad. For det andre så vi at ved utvalg basert på intervju, blir det ikke benyttet en bestemt rekkefølge på spørsmålene som stilles, det blir ikke benyttet tilstrekkelig grad av struktur, og det finnes ikke en systematikk for hva slags informasjon som blir innhentet. Disse punktene vil være avgjørende for intervjuets verdi som utvalgsmetode. Vi så også at den enkelte informants kjennskap til de ulike feilkildene som finnes ved utvalg basert på henholdsvis søknad, intervju og referansesjekk, er noe lav. Vi mener at dersom banken har et ønske om en ensrettet rekruttering slik de interne rutinene legger til grunn, burde disse momentene gjennomgås. Vi foreslår at dette kan gjøres gjennom en workshop blant dem som deltar i rekrutteringsprosessen i banken. Som vi så i drøftelsen dekket informantene totalt sett opp de

fleste av momentene teorien oppsetter. Vi mener derfor at informantene kan dra nytte av hverandres kunnskap om temaet.

8. Feilkilder og videre forskning

I dette kapittelet vil vi presentere ulike feilkilder og utfordringer knyttet til både oppgaven vår og undersøkelsen vi gjennomførte. I tillegg vil vi si noe om muligheten for videre forskning på området.

Ettersom arbeidet med oppgaven kun løper over ni måneder, og ikke kan overstige 100 sider, vil omfanget av oppgaven bli begrenset. Det vil for det første begrense hvor mange informanter vi har mulighet til å intervju, og dermed overføringsverdien av oppgaven til andre virksomheter. For det andre begrenser dette også muligheten til å undersøke om tiltakene vi har foreslått i denne oppgaven har fungert. Dersom vi hadde hatt mer tid til rådighet kunne vi gjennomført dette i et langsgående casestudie.

I vår oppgave har vi i hovedsak benyttet Grimsø (2004) og Kahlke og Schmidt (2005) som litteratur. Vi har supplert med en tredje forfatter der det har vært hensiktsmessig, men vi ser at vi med fordel også kunne benyttet ytterligere forfattere for å sikre validiteten(?) på oppgaven ytterligere.

Da vi foretok intervjuet med informantene fikk vi inntrykk av at det fantes en generell intervjuguide som flere av informantene sa de benyttet seg av. Denne intervjuguiden fikk vi dessverre ikke tilsendt sammen med de interne rutinene i oppstarten av oppgaven, men derimot på forespørsel etter at intervjuene var gjennomført. Dette medførte at vi ikke fikk stilt informantene spørsmål relatert til intervjuguiden, og vi valgte derfor å ikke inkludere intervjuguiden i oppgaven vår.

Når det gjelder undersøkelsens spørsmål opplevde vi at spørsmålene som var basert på lovgrunlaget ikke ble tolket på den måten vi hadde intensjon om. Vi ønsket å finne ut om informantene hadde kjennskap til diskrimineringsreglene samt om de syntes diskrimineringsreglene er en begrensning i deres rekrutteringsarbeid. Mange av informantene tolket spørsmålet til at vi spurte dem om de diskriminerer. Dette førte til at noen av informantene inntok en forsvarsposisjon der de insisterte på at de ikke diskriminerer, noe som kanskje kan ha påvirket deres svar.

Som vi så i kapittel 7 *Tiltak*, kom vi med flere aktuelle tiltak som vi mener Kleiva Bank burde gjennomføre. Når det gjelder videre forskning kunne det derfor vært interessant å foreta en undersøkelse på et senere tidspunkt, for å kartlegge om tiltakene har ført til økt kunnskap og benyttelse av de interne rutinene.

9. Konklusjon

Formålet med denne avhandlingen var å besvare problemstillingen:

*Har Kleiva Bank interne rutiner for utvalg av søkere til en stilling?
Hvis så, hvordan bidrar disse til en hensiktsmessig ansettelse?*

Første del av problemstillingen ble bekreftet allerede i teorifundamentet, da Kleiva Bank sine interne rutiner for rekruttering ble presentert.

Vi må se hen til teorifundamentet og drøftelseskapittelet for å besvare andre del av problemstillingen; - *Hvis så, hvordan bidrar disse til en hensiktsmessig ansettelse?* Teorien oppstiller mange momenter og vurderinger som Kleiva Bank ikke tar hensyn til i sine interne rutiner. Vi mener de interne rutinene burde behandle flere av momentene teorien oppstiller for å kunne sies å bidra til at ansettelsene er hensiktsmessige. I tillegg så vi i drøftelseskapittelet at informantene benytter de interne rutinene i liten grad, noe som også taler for at rutinene ikke bidrar til en hensiktsmessig ansettelse. Ut over dette viser de interne rutinene til at de er ment å sikre en ensrettet rekrutteringspraksis i banken. Som vi har vist til i analyse og drøftelse avviker informantenes fremgangsmåte fra den rutinene oppstiller, i tillegg til at informantene også har en ulik praksis ut over det som står i de interne rutinene. Dette mener vi også taler mot at rutinene bidrar til en hensiktsmessig ansettelse.

I kapittel 7 kom vi med forslag til tiltak som kan bidra til å bedre utvalgsprosessen i banken, noe som i sin tur kan føre til at ansettelsen blir mer hensiktsmessig. Det første tiltaket vi oppstilte var at Kleiva Bank øker kjennskapen til de interne rutinene, enten ved å ha en felles gjennomgang av rutinene eller gjennom et utarbeidet infoskriv. Vi oppfordret også banken til å gjennomgå diskrimineringsreglene i infoskrivet, for å sikre at disse reglene blir overholdt. I tillegg kom vi med forslag til ulike momenter som bør nedfelles i de interne rutinene, relatert til sortering av søknadene, forarbeid til intervjuet og krav til intervjuer. Avslutningsvis oppfordret vi banken til å ha en workshop der øvrige momenter kan gjennomgås og arbeides med.

Konklusjonen på problemstillingen er at Kleiva Bank har interne rutiner for utvalg av søkere til en stilling, men at disse ikke bidrar til en hensiktsmessig ansettelse. Tiltakene vi har presentert vil kunne bidra til at Kleiva Bank blir mer bevisste og ensrettet i sin rekrutteringsprosess, og at dette vil kunne føre til at ansettelsene banken gjennomfører blir mer hensiktsmessige enn det de er i dag.

Litteraturliste

- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*, 5 utgave. Oslo: Gyldendal akademisk
- Engelsrud, G. (2013). *Styring og vern: arbeidsrett i offentlig sektor*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.
- Grimlø, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere: og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Henriksen, K. H. (2013). Den utadventes drømmearena, *Personal og ledelse*, 2013/7, 30-32
- Henriksen, K. H. (2011). Stoler du blindt på jobbsøkerne?, *Personal og ledelse*, 2011/7, 24-27.
- Homble, R., Olsby, O. K., & Venger, H. G. (2012). *Ansettelse og oppsigelse: en håndbok for ledere*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kahlke, E., & Schmidt, V. (2005). *Job og personvurdering: om at øge træfsikkerheden i personaleudvælgelse*. København: Børsen.
- Krumsvik, R. J. (2013). *Innføring i forskningsdesign og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Pedersen, J. og Bergeius, K. (2013). Feilansettelse, *Personal og ledelse*, 2013/1, 50-52
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London: Sage.
- Rekrutteringsundersøkelsen 2009: Rekruttering som strategisk virkemiddel – potensial for forbedringer*, HR Norge
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold – samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tørisen, P.-E., & Andersen, J. (2001). *Unngå hodeløs rekruttering!: rekrutter: raskere, riktigere og rimeligere*. [Oslo]: Get-a-head.com.

Liste over lover

1999: Lov om styrking av menneskerettighetenes stilling i norsk rett av 21.mai 1999 nr. 30

2005: Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. av 17.juni 2005 nr. 62

2013: Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion og livssyn av 21.juni.2013 nr. 60

2013: Lov om likestilling mellom kjønnene av 21.juni 2013 nr. 59

2013: Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne av 21.juni 2013 nr. 61

2013: Lov om forbud mot diskriminering på grunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk 21.juni 2013 nr. 5

Informert samtykke

Vedrørende bacheloroppgave i studiet jus og ledelse ved Høyskolen i Buskerud og Vestfold avd. Hønefoss omhandlende Kleiva Bank.

Kleiva Bank forplikter seg til å gjennomføre denne undersøkelsen ved å bidra med nødvendig tallmateriale, saksdokumenter og informanter/respondenter.

Intervjuene/spørreskjemaene vil skje på frivillig basis og vil i hovedsak dreie seg om informantenes/respondenters synspunkter og erfaringer knyttet til banken og dens arbeid.

Referatet fra selve intervjuet/spørreundersøkelsen vil bli gjengitt i oppgaven og vil være med på å danne grunnlaget for analysen og tolkningen.

Kleiva Bank vil få den endelige besvarelsen til gjennomsyn før innlevering, men gjøres oppmerksom på at det ikke vil ha noen påvirkningsmulighet på det endelige metodiske resultatet.

Den endelige oppgaven vil bli innlevert til sensur rundt 30.april.2014, samt offentliggjort i Høyskolens bibliotek.

Opphavsretten til arbeidet tilligger studentene, Kleiva Bank vil få anledning til å benytte oppgaven etter eget ønske, underforstått at det henvises til kilder.

Dersom informantene/respondentene eller Kleiva Bank Hadeland har behov for eventuelle avklaringer vedrørende det formelle kan studieveileder og førstelektor ved Høyskolen i Buskerud, avd. Hønefoss, Anne Bang Lyngdal kontaktes på kontortelefon: 32 11 17 61 eller e-post: anne.bang@hibu.no.

Student

Student

Kleiva Bank

Kleiva Bank

Kvalitetshåndbok

Rekruttering

Instruks informasjon

Fagområde

02 HR

Sist sett gjennom:

06.06.2013

Leder:

Produktområde

02.03 Rekruttering/avgang

Gyldig fra:

Fagansvarlig:

Status

Gyldig

Neste kontroll:

06.06.2014

Sist gjennomgått av:

Innholdsfortegnelse

Sikre en grundig og ensrettet rekrutteringsprosess i hele banken. Sikre banken mot feilansettelser der dette kan skyldes manglende kontroller forut for ansettelse.

Proessen rundt en nyansettelse starter med kravspesifikasjonen og ender først når den nyansatte er igjennom sin prøvetid.

Alle steg i prosessen skal dokumenteres skriftlig og oppbevares av HR.

Alle stillinger skal utlyses internt kort tid FØR de offentliggjøres utenfor banken, også i tilfeller hvor man ikke regner med at kompetansen finnes i banken fra før.

Referanser skal ALLTID kontrolleres iht. fastsatt mal, og det skal sikres at man faktisk snakker med en reell referanse.

Ansvar/myndighet:

Lokalbanksjefer/avdelingsledere og HR

Rutinens innhold

KRAVSPESIFIKASJON OG UTLYSNING

Når behov er ferdig utredet internt og klarsignal for ekstern rekruttering er gitt fra Adm.banksjef:

- Nærmeste leder setter opp liste over ansvar og oppgaver
- Nærmeste leder gir "må ha" og "bør ha" krav til bakgrunn (formell/erfaring)
- HR utformer stillingsutlysning og sender denne tilbake til nærmeste leder for endelig godkjenning.
- HR sammen med nærmeste leder bestemmer utlysningskanaler
- Utlusning:

•Stillinger planlagt besatt internt sendes ut over x med søknadsfrist på 10 virkedager. Ny vurdering tas etter vurdering av kandidatene

•Stillinger som også skal utlyses eksternt lyses ut over x inntil 2 kalenderdager før ekstern utlysning offentliggjøres. Interne kan søke frem til utløp av ekstern søknadsfrist.

KANDIDATVURDERING

Nærmeste leder gjennomgår interne og eksterne kandidater sammen med bankens rekrutteringsansvarlige

Rekrutteringsansvarlig har ansvaret for å:

- Sette opp Short list over kandidater til førstegangsintervju i samarbeid med nærmeste leder
- Sender avslag til uaktuelle kandidater pr mail

Nærmeste leder utpeker intervjuansvarlig og avgjør evtnt. behov for spisskompetanse (fag) tilstede/tilgjengelig under intervjuet.

INTERVJURUNDE 1

Runden bør foregå ved lokal bank hvis mulig, ledere intervjues i HK. Samtlige førstegangsintervjuer bør avholdes innenfor en ramme på 2 uker.

Samtlige tilstede under intervju skal ha lest igjennom søknad og CV før intervju, og møtes før intervjuet for å avklare ansvarsområder/roller under intervjuet.

Rekrutteringsansvarlig sammen med nærmeste leder er ansvarlig for oppsummering av intervju/inntrykk umiddelbart etter avslutning.

Søkeren skal signere Fullmakt for kontroll av vitnemål/kreditsjekk før intervjuet avsluttes.

INTERVJURUNDE 2

Nærmeste leder, i samarbeid med rekrutteringsansvarlig, utpeker de kandidatene som tilbys andregangsintervju der dette anses nødvendig.

Nærmeste leder avklarer evt. behov for ekstern test/intervju-bistand før runden påbegynnes.

Kandidater som anses som uaktuelle etter runde 1 ringes og informeres snarest av rekrutteringsansvarlig.

Andregangs-intervjuene bør holdes i løpet av 1 uke.

REFERANSESJEKK 1

Ved direkte kontakt til mobiltelefon vet vi ikke hvem som befinner seg i andre enden og hvilken bakgrunn vedkommende har. Ved innhenting av referanse skal informasjon som er egnet til å identifisere referansepersonen og gjøre det mulig å kontakte vedkommende, gå via sentralbord eller tilsvarende.

Formål:

–Å få bekreftet eller avkreftet informasjon man fikk i intervjuet

–Å få utdypet forhold som kom frem under intervjuet

–Å avdekke både eventuell positiv og negativ informasjon søkeren ikke har fortalt om

NB! Dersom det fremkommer negative opplysninger bør søkeren få mulighet til å fortelle sin versjon før dette inkluderes i vurderingen

–Å innhente opplysninger om tidligere arbeidsgivers og kollegaers generelle inntrykk av søkerens prestasjoner og atferd.

For alle kandidater i runde 2 bør referanser sjekkes, men som et minimum skal den som innstilles som 1 og 2 til stillingen gjennomgå referansesjekk. Ansvar HR

Bankens eget referansesjekkskjema skal benyttes og legges ved innstillingen.

REFERANSESJEKK 2

Kontroll av vitnemål:

- kontakt utdanningsinstitusjonen og informer dem om fullmakt/samtykke. Denne må normalt mailes over før opplysninger kan innhentes.

- Be om bekreftelse på oppnådd grad/studiepoeng, og hvis mulig stikkprøver på oppnådde karakterer.

Kontroll av økonomiske forhold:

- Kontakt kredittsjekk-selskap og oversend kopi av undertegnet fullmakt

INNSTILLING TIL ANSETTELSESUTVALGET

Ansettelsesutvalget skal motta komplette papirer på innstilte, herunder søknad, CV, vitnemål og utlysningstekst. Intervjunotater og referansesjekk oversendes på forespørsel.

Rekrutteringsansvarlig er saksbehandler for Ansettelsesutvalget og er ansvarlig for oppdatering av utvalgets protokoll.

ETTERARBEID

Det er i bankens interesse at alle søkerne blir kontaktet enten pr mail eller pr telefon og informert om utfallet:

–Søkere som har vært inne til intervju ringes, ansvar: ansettende leder

–Resterende søkere mottar avslag pr mail

, ansvar: rekrutteringsansvarlig

Risiko:

Manglende referansesjekk kan medføre feilansettelse/utro tjener

Kontrollhandlinger/tiltak:

Oppdateringsintervall:

hver 12. måned.

Nøkkelkontroller:

Henvisninger:

REFERANSESJEKK – TIDLIGERE ARBEIDSFORHOLD

Formålet er å:

- få bekreftet eller avkreftet informasjon man fikk i intervjuet
 - få utdypet forhold som kom frem under intervjuet
 - avdekke både eventuell positiv og negativ informasjon søkeren ikke har fortalt om. **Dersom det kommer fram negative opplysninger, bør søkeren få mulighet til å fortelle sin versjon før man inkluderer dette i sluttvurderingen**
 - innhente opplysninger om tidligere arbeidsgiverers og kollegaers generelle inntrykk av søkerens jobbprestasjon og jobbadferd.
-

Presenter deg!

NN har oppgitt deg som referanse i forbindelse med at han/hun har søkt stilling som xx hos oss i Kleiva Bank.

I den anledning ønsker vi å stille deg noen spørsmål. Opplysningene vil bli konfidensielt behandlet.

- ◆ Fra hvilken periode kjenner du NN?
- ◆ Hvor sto du organisatorisk i forhold til NN? Var du nærmeste overordnede?
- ◆ Var du med og tilsatte NN? I tilfelle ja, hva la dere vekt på den gang?
- ◆ Beskriv kort hvilke arbeidsoppgaver NN har hatt hos dere.
- ◆ Hvordan mener du NN har løst disse oppgavene?
- ◆ Fikk NN nye eller endrede oppgaver i tiden hos dere?
- ◆ I tilfelle ja, hvordan taklet NN denne endringen/omstillingen?
- ◆ Har NN fungert i stilling med spesialoppgaver eller i lederstilling?
- ◆ I tilfelle ja, hvordan fungerte det?
- ◆ Har du erfaring med hvordan NN fungerer i prosjekt eller i annet type teamarbeid? I tilfelle ja, hvilken rolle tar NN i slike arbeidsformer?
- ◆ Hvordan jobber NN? Selvstendig? Søker NN lett råd hos andre?
- ◆ Hvordan vil du beskrive NN sitt forhold til overordnet, underordnet og kolleger på samme nivå?
- ◆ Hvordan vil du beskrive NN som person og hvordan fungerer vedkommende sosialt på jobb?

- ◆ Hva er NN sine svake og sterke sider?
- ◆ Har NN hatt mye eller lengre fravær?
- ◆ Dersom du hadde fått sjansen, ville du tilsatt NN i dag? I tilfelle i hvilken stilling?
- ◆ Vet du hvorfor NN sluttet hos dere? Evt. hvorfor hun/han ønsker å slutte?
- ◆ Dersom hun/han har sluttet, har du eller andre hos dere kontakt med NN i dag?
- ◆ Til slutt, med din kjennskap til vedkommende, hvordan vil du samlet vurdere prestasjonen i stilling hos dere:

Ikke spesielt bra Under middels Middels Over middels Utmerket

Takk for at du tok deg tid til å svare på disse spørsmålene.

Sted, dato

FULLMAKT

Undertegnede, navn/fødselsdato, gir herved Kleiva Bank v/ HR fullmakt til å kontakte følgende for å verifisere opplysninger gitt i jobbsøknad og/eller intervju:

Vitnemålsopplysninger fra følgende utdanningsinstitusjon(er):

Kredittopplysninger på min person iht. gjeldende lovgivning

Opplysningene forutsettes oppbevart på betryggende måte.

Navn
Mobilnr
E-post

Intervjuguide

Presentasjon

Hei! Vi heter Kjersti Laastad Høe og Hilde Myrvang Male. Vi studerer jus og ledelse ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, og er nå på vårt siste år. I den forbindelse skriver vi en bacheloroppgave, med deres bedrift som samarbeidspartner.

Vår bacheloroppgave omhandler utvalgsmetoder ved ansettelse, og det er dette temaet vi ønsker å stille spørsmål om i dag.

Hele oppgaven vil være anonym etter krav som stilles av Personvernemda. Verken bedriftens eller din identitet vil komme frem av oppgaven. For å sikre at vi får med oss all informasjonen, og oppgavens troverdighet, ønsker vi å benytte båndopptaker, hvis dette er i orden for deg? Båndopptaket vil bli slettet så fort det er transkribert, og det vil ikke være tilgjengelig for andre enn oss to, og det vil heller ikke bli lagret noe sted.

Vi setter pris på om du tar deg tid til å svare på spørsmålene etter beste evne. Om noen av spørsmålene er uklare, er det bare å spørre så skal vi forsøke å forklare så godt vi kan.

[Båndopptaker settes på].

Innledende spørsmål

Jeg vil starte med å stille noen innledende spørsmål.

1. Hvilken stilling har du i banken?
2. Kan du fortelle oss om dine arbeidsoppgaver?
3. Bidrar du i bankens rekrutteringsarbeid på noen måte i dag?
 - a. Hvis ja: på hvilken måte?
 - b. Hvis nei: har du gjort det tidligere?
 - c. Hvis nei: har du erfaringer fra rekrutteringsarbeid i andre virksomheter?
 - d. Hvis nei: kunne du tenke deg å jobbe med dette?

- i. Hvis ja: hvorfor?
- ii. Hvis nei: hvorfor ikke?

Begreper

Dette var det vi hadde av innledende spørsmål. Nå ønsker jeg å stille noen spørsmål om begrepsdefinisjoner. Det er viktig for oss å vite hva du legger i ulike begreper som går igjen ofte i oppgaven vår. Husk at det bare er å spørre hvis noen av spørsmålene er utydelig eller vanskelig.

Begrepet utvalg

4. Hva legger du i begrepet «utvalg» i sammenheng med rekruttering?

Begrepet hensiktsmessig ansettelse

5. Hva legger du i begrepet «hensiktsmessig ansettelse»?
 - a. Hva vil en hensiktsmessig ansettelse være for banken deres?
6. Hvilke konsekvenser tror du det vil føre med seg at ansettelsen ikke er hensiktsmessig?
 - a. Kan du gi eksempler?
 - b. Har du opplevd at en ansettelse ikke har vært hensiktsmessig for banken?
 - i. Hvis ja: hva tror du var årsaken til dette?

Lovgrunnlag

Da skal vi snakke litt om hvilke lovregler som kan være aktuelle ved rekruttering.

7. Har du kjennskap til innholdet i diskrimineringsreglene?
 - a. Hvis ja: kan du utdype dette?
 - b. Hvis ja: på hvilken måte tror du disse reglene får innvirkning på utvalgsprosessen?
 - i. Kan du gi noen eksempler?

Interne rutiner

Da skal vi gå videre til spørsmål om deres interne rutiner om rekruttering.

8. Har du kjennskap til disse rutinene?
 - a. Hvis ja: kan du fortelle oss litt om innholdet i dem?
 - b. Hva synes du om de interne rutinene, er de utfyllende nok?
 - i. Hvis nei: hva synes du mangler?
 - c. Benytter du deg av disse ved rekruttering?

Utvalg basert på søknad

Det finnes mange forskjellige metoder for å velge ut søkere ved ansettelse. Vi skal nå snakke litt om de dere bruker i dag. Først skal vi snakke om det første utvalget som gjøres, som er basert på søknader.

9. Hvordan foretar dere utvalg etter søknad?
 - a. Hvilke faktorer anser du som viktig? (Eks: karakterer, jobberfaring, attester, alder etc.)
 - b. Har dere et system for sortering av søknader?
 - i. Hvis nei: tror du dette kunne vært nyttig?
10. Kan du tenke deg mulige feilkilder ved utvalg basert på søknad?
 - a. Hvis ja: hvilke?

Utvalg basert på intervju

Vi går nå videre til intervjuet som utvalgsmetode.

11. Gjør dere noe forarbeid i forkant av intervjuet?
 - a. Hvis ja: Kan du fortelle oss litt om det?
12. I hvor stor grad strukturer dere intervjuene deres? (skrevet ned/uformell)
 - a. Kan du utdype dette?
 - b. Hvilken påvirkning tror du dette har på hvilken informasjon man klarer å hente ut?

13. Kan du fortelle litt om hvordan dere legger opp intervjuet med tanke på spørsmålene?
Har dere en bestemt rekkefølge på spørsmålene? (tenker på enkle først, så vanskeligere/sensitive)
 - a. Hvis ja: kan du utdype det?
 - b. Hvis nei: tror du rekkefølgen har noen betydning?
14. Hva slags informasjon er dere ute etter å innhente under intervjuet?
15. Hvilke egenskaper og kunnskaper mener du en intervjuer burde ha?
16. Hvilke feilkilder tror du det finnes ved intervjuet?

Utvalg basert på referansesjekk

Det var det vi hadde om intervju, nå tenkte vi at vi skulle snakke litt om referansesjekk.

17. Hva slags informasjon forsøker du å hente inn via referansesjekk?
18. Hvem benytter dere helst som referansepersoner?
 - a. Kan du tenke deg andre personer som kunne vært aktuell som referanseperson?
19. Hvilke feilkilder kan du tenke deg at referansesjekken som utvalgsmetode har?
 - a. Kan du tenke deg hva som kan redusere disse feilkildene?
20. Hvor viktig mener du referansesjekk er for vurderingen ved ansettelse?

Oppsummering

21. Er det noe vi ikke har tenkt på, som du ønsker å tilføye?

Dette var det vi hadde av spørsmål. Tusen takk for at du tok deg tid til å være med på dette intervjuet, du har bidratt med masse nyttig informasjon.

	Informant A	Informant B	Informant C	Informant D	Informant E	Informant F
Hovedkode: Begreper						
Underkode: Utvalg	Tolker begrepet utvalg for å være hvor mange vi har å velge mellom.	Mener at begrepet utvalg må omhandle de kandidatene man har å velge mellom som er mulige kommende ansatte	Legger i begrepet utvalg at det er den søkermassen som har kommet inn, altså de man har å velge mellom.	Klarer ikke å plassere begrepet utvalg og sier at begrepet ikke blir brukt i banken.	Tolker begrepet «utvalg» som hva man har å velge i.	Mener at begrepet utvalg er de personene man vil ønske å rekruttere. Lager et utvalg fra søkermassen.
Underkode: Hensiktsmessig ansettelse Inndelinger: Begrepet hensiktsmessig ansettelse Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig Egenerfaringer Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse	Hensiktsmessig ansettelse <i>Begrepet hensiktsmessig ansettelse</i> Man har fått de søkerne man ønsker, og at man har fått den personen man ønsker i den jobben. <i>Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig</i> Kan få en ansatt som ikke passer inn, som selv ikke skjønnte at h*n ikke kom til å passe inn og som ikke visste hva arbeidsoppgavene innebar. <i>Egenerfaringer</i> Har opplevd en ansettelse som ikke	Hensiktsmessig ansettelse <i>Begrepet hensiktsmessig ansettelse</i> Finne den som er best egnet til å gjøre jobben. <i>Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig</i> Kan innebære at kundene mister tillitt til banken eller at man kan få inn utro tjenere, og også på den måten tape anseelse og omdømme som bank. <i>Egenerfaringer</i> Flere saker der dette har skjedd i bank, og at årsaken her har vært at man har hatt utro tjenere. Viser til Nordea-saken, og en sak i Sparebank 1 Østfold.	Hensiktsmessig ansettelse <i>Begrepet hensiktsmessig ansettelse</i> Vet ikke. <i>Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig</i> Dersom søkeren ikke passer i jobben kan det hende at vedkommende gjør en dårlig jobb eller at vedkommende mistrives i jobben. Dersom vedkommende ikke innehar den riktige kompetansen sier informanten at det kan oppstå dårlig kundebehandling, som igjen fører til at bankens omdømme tar skade.	Hensiktsmessig ansettelse <i>Begrepet hensiktsmessig ansettelse</i> Ansette riktig person på riktig sted til riktig tid og til riktig lønn. Viktig å ansette en med riktig kompetanse til stillingen, også med tanke på bankens utvikling de neste årene. Legger også til at det vil være at vedkommende fyller en kompetanse, og er kvalifisert gjennom egenskaper til å takle utfordringene som ligger i stillingen. <i>Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig</i> Søkeren fyller ikke	Hensiktsmessig ansettelse <i>Begrepet hensiktsmessig ansettelse</i> Mener begrepet har to sider; 1. At man har kartlagt at man faktisk trenger en ressurs sånn at det faktisk er hensiktsmessig å ansette noen. 2. At man ansetter riktig person. <i>Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig</i> Kan risikere å ansette for mange folk som man senere ikke har behov for fordi banken blir mer og mer automatisert og elektronisk.	Hensiktsmessig ansettelse <i>Begrepet hensiktsmessig ansettelse</i> Det er en person som passer til den stillingen som er utlyst. I tillegg er det en ansettelse det er behov for og en plan med. <i>Konsekvenser dersom ansettelsen ikke er hensiktsmessig</i> Kan få en person som ikke passer til jobben. <i>Egenerfaringer</i> Har aldri opplevd at ansettelsen ikke har vært hensiktsmessig, men innrømmer å ha opplevd å rekruttere feil person.

	<p>har vært hensiktsmessig. Noen tror at det å jobbe i bank er å sitte inne på et kontor og regne ut renter og avdrag, og å ta i mot folk, mens det egentlig er en mye mer framoverlent jobb der man må pleie kunder. Det er en salgsjobb.</p> <p><i>Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse</i> Folk utenfra vet ikke hva det innebærer å jobbe i bank.</p>	<p><i>Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse</i> Slurv eller uflaks. Det er derfor viktig at man sjekker referanser, og at man er sikker på at man snakker med riktig person. Videre påpeker vedkommende at det er viktig å sjekke med utdanningsinstitusjonen om vitnemålene er riktig, samt sjekke med Brønnøysundregisteret om søkeren har konkurser eller karantener. Hvis alt dette er gjort mener informanten at det er mulig å avdekke de som er potensielle utro tjenere.</p>	<p><i>Egenerfaringer</i> Ingen egenerfaringer.</p> <p><i>Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse</i> Vet ikke.</p>	<p>stillingen, opplever ikke mestring og slutter etter kort tid. Alternativt kan det bety at de må finne annet arbeid innad i bedriften, informanten ser ikke på dette som mest hensiktsmessig for bedriften, men mer som en nødløsning. En annen konsekvens kan være at en person vegrer seg for å ta sertifiseringer o.l. som kreves i den aktuelle stillingen.</p> <p><i>Egenerfaringer</i> Kan ende med ansatte som vegrer seg for å fullføre påkrevde sertifiseringer.</p> <p><i>Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse</i> Søkeren har ikke fått et tydelig nok bilde av hvem som forventes i jobben, eller at banken selv ikke er tydelig nok på hva de er ute etter og at de på den måten ikke får vurdert søkeren godt nok og ansetter feil person. Kan også tenke seg at søkeren selger seg</p>	<p><i>Egenerfaringer</i> Har opplevd en lite hensiktsmessig ansettelse i banken. Har opplevd å møte mennesker som har teoretisk kompetanse på topp, men som ikke har de rette menneskelige kvalifikasjonene.</p> <p><i>Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse</i> Resultatet av litt utålmodighet, og ikke vært villig til å vente på den rette kandidaten. Mangel på bedre alternativer. H*n peker også på muligheten av at man ikke har vært en god nok menneskekjenner i prosessen. Viktig å kunne være en relasjonsbygger ut mot kundene, skape tillitt og å få folk til å tro på det man sier, noe som er ekstremt viktig.</p>	<p><i>Årsaker til at man ikke får en hensiktsmessig ansettelse</i> At utvalget har vært for tynt, og at man derfor har ansatt uten å ha riktig person. Eller at man har gjort et for dårlig arbeid i selve rekrutteringsprosessen.</p>
--	---	---	---	---	---	--

				godt, men at det senere kan vise seg at kompetansen og kapasiteten gjør at vedkommende ikke takler oppgaven.		
Hovedkode: Lovgrunnlag						
Underkoder: Innhold i diskrimineringsreglene Begrensning for utvalgsprosessen?	<i>Innhold i diskrimineringsreglene</i> Har kjennskap til innholdet, og at det handler om ting man ikke kan gjøre i forbindelse med diskriminering. Informanten gir eksempel dersom en kvinne er gravid, og at man da ikke kan la være å tilby vedkommende jobb på grunn av dette. Informanten forteller videre at h*n heller ikke kan spørre om familieplanlegging. Ellers oppfatter informanten det som at reglene er som uskrevne regler, men at h*n ikke kjenner til de i detalj. <i>Begrensning for utvalgsprosessen?</i> De kan ha betydning,	<i>Innhold i diskrimineringsreglene</i> Det er en del ting man ikke kan spørre om i et intervju, som eksempel organisasjonstilhørighet, familieplanlegging, religion, etnisitet, graviditet og viser til at alt står ramset opp i arbeidsmiljøloven. Mener at alle som har vært med i intervjuet vet at det går et vannskille mellom ting som hører intervjuet til og ikke. Informanten sier også at han aldri har opplevd at noen har spurt om slike ting på intervjuet. <i>Begrensning for utvalgsprosessen?</i> Anser ikke reglene som en begrensning, de som er kvalifisert blir med videre i prosessen uansett. Det eneste som kan være en hindring er	<i>Innhold i diskrimineringsreglene</i> Kjenner til reglene, og at det går blant annet på kvinner og menn, seksualitet og den typen ting. <i>Begrensning for utvalgsprosessen?</i> Tror det får innvirkning på ansettelsesprosessen, i forhold til språk og kultur. Tenker på dette i ansettelsesprosessen. Dog føler ikke informanten at det er en begrensning for hva man kan spørre om.	<i>Innhold i diskrimineringsreglene</i> Kjenner til innholdet i grove trekk, vet at det handler om hva man kan skrive i utlysningsteksten og hva man kan spørre om i intervjuet. Informanten gir eksempler på at man ikke kan velge å vektlegge informasjon om at noen er gravid. Informanten sier også at man i enkelte tilfeller kan oppfordre det ene kjønn til å søke, dersom det er stor underrepresentasjon av det andre. <i>Begrensning for utvalgsprosessen?</i> Mener ikke at det er en begrensning. Viktig å være klar over at det	<i>Innhold i diskrimineringsreglene</i> Kan tenke seg til innholdet, men har ikke lest reglene. Kan tenke seg at det gjelder kjønn eller rase. Har opplevd diskusjoner rundt diskriminering i ansettelsessituasjoner, eksempelvis der søkeren har vært gravid. <i>Begrensning for utvalgsprosessen?</i> Håper og tror at de ikke får noen innvirkning, da de uavhengig av disse reglene skal finne den beste kandidaten.	<i>Innhold i diskrimineringsreglene</i> har ikke kjennskap til innholdet, man kan tenke seg til hva det gjelder og det kan være at man ikke skal diskriminere på bakgrunn av etnisitet, graviditet og lignende. Man ikke kan unnta noen fra utvalget basert på disse kriteriene. <i>Begrensning for utvalgsprosessen?</i> Tror ikke reglene får innvirkning, sier at banken er bevist på å ta inn søkere med ulik bakgrunn. Det er en selvfølge at de ikke spør om eventuell graviditet under intervjuet.

	men at reglene følges i banken. Mener ikke at det begrenser. Dog sier likevel senere i intervjuet at h*n gjerne ønsker å vite hvorvidt søkeren er mye syk.	språkkunnskaper, da det er veldig viktig med gode norsk kunnskaper for kundebehandlingen og bankens troverdighet sin skyld.		er en investering over flere år, og at det som lønner seg i lengden er å velge den som er best kvalifisert, selv om vedkommende kanskje ikke kan tiltre før senere.		
Hovedkode: Interne rutiner						
Underkoder: Kjennskap/innhold d Utfyllende nok? Benytter du deg av rutine?	<i>Kjennskap/innhold</i> Kan de interne rutine på et overordnet nivå, men ikke i detalj. Mener det er minstekrav i banken om at de som ansettes skal ha bachelor. Vedkommende påpeker at h*n selv også har en formening om hvilke utdannelse og personer som passer, men at h*n ikke kan rutinen godt nok. <i>Utfyllende nok?</i> Ikke helt kontroll på rutine. <i>Benytter du rutine?</i> Nei.	<i>Kjennskap/Innhold</i> Dreier seg om at det skal settes opp en søkerliste som sendes ut. Så blir ansettende leder og HR enige om hvem som kalles inn, h*n sier at h*n selv deltar i alle intervjuer. Prøver å ha samme intervjuere i både første- og andregangsintervjuet. Deretter kommer referansesjekken. Informanten sier videre at rutiner utover det som er nevnt, blir saksbehandling, og til slutt fastsettelse av lønn. Mener også at en del av de interne rutine vil være at det skal opp i ansettelsesutvalget. Alle som blir vurdert blir kredittsjekket.	<i>Kjennskap/innhold</i> Sier h*n grovt sett har kjennskap til rutine. Kan ikke si noe om innholdet. <i>Utfyllende nok?</i> - <i>Benytter du rutine?</i> Nei	<i>Kjennskap/innhold</i> Har en rutine som sier noe om ansettelsesprosessen på rekruttering. <i>Utfyllende nok?</i> Behov for å jobbe ut en tydeligere rollefordeling mellom HR og linjeleder, på hvem som gjør hva i rekrutteringsprosessen. Dette fordi lederne rekrutterer sjelden, og at det ikke kan forventes at man skal huske hva ens rolle er og hva som forventes, mens det for HR er ganske selvsagt. Det kan komme situasjoner der rollefordelingen ikke er tydelig nok. <i>Benytter du rutine?</i>	<i>Kjennskap/innhold</i> Har ikke veldig god kjennskap til de interne rutine. Antar de handler om ansvarsfordeling mellom den ledere som skal ansette og HR-avdelingen. Hva som skal gjøres av praktiske ting – utforming av annonser, hvem som skal være kontaktperson, hvem som skal innkalle til intervju, og hvem som skal administrere slike ting. H*n legger til at de også handler om fullmakter, om hvem som har lov til å ansette noen. <i>Utfyllende nok?</i> Det virker som at prosessen fungerer	<i>Kjennskap/innhold</i> Har kjennskap til de interne rutine, og sier at det har med eksternt og intern rekruttering. Videre at de dreier seg om at lokal leder skal melde inn et behov for ressurser til leder av personmarkedet, som igjen tar kontakt med HR som må godkjenne. HR utarbeider et forslag til en stillingsbeskrivelse og en annonse, som lokal leder har vært med å bestemme innholdet av. Denne skal godkjennes av leder, og skal først legges ut internt før den legges ut eksternt. Når det gjennomføres et intervju, skrives en innstilling med første

		<p><i>Utfyllende nok?</i> -</p> <p><i>Benytter du rutinene?</i> Svarer ikke, men påpeker at det er en utfordring at det er så mange lokale ledere med forskjellig praksis og ulik erfaring på å foreta intervjuene.</p>		<p>Ligger mer i bakhånd, og at det ikke er noe man slår opp i.</p>	<p>fint.</p> <p><i>Benytter du rutinene?</i> -</p>	<p>og andre innstilt til stillingen. Dette går videre til samarbeidsutvalget, som sier seg enig. Deretter går det et tilbud med betingelser og lønn etc. ut til den aktuelle personen. Dette tilbudet må godkjennes på forhånd av PM-leder i banken. Dersom den utvalgte personen takker ja, gåret konkret tilbud ut til vedkommende som signeres, hvor det blir avtalt lønn og når man skal starte.</p> <p><i>Utfyllende nok?</i> Ja.</p> <p><i>Benytter du rutinene?</i> Bruker alltid rutinene, det er viktig både i forhold til tillitsvalgte, for å ivareta fullmaktsrutinene, og at de gir trygghet for at ting blir gjort riktig.</p>
--	--	---	--	--	--	--

Hovedkode: utvalg basert på søknad

Underkoder: Gjennomføring System for	<i>Gjennomføring:</i> Når man søker etter folk går søknadene til HR og deretter til	<i>Gjennomføring:</i> Informanten svarte ikke konkret på spørsmålet, men forteller at HR har	<i>Gjennomføring:</i> Går gjennom og leser alle søknadene. Deler inn i de som oppfyller	<i>Gjennomføring:</i> Går gjennom og leser søknadene opp mot kravspesifikasjonen.	<i>Gjennomføring:</i> -	<i>Gjennomføring:</i> Annonserer på Finn.no, mottar søknadene via Finn,
---	--	---	--	--	----------------------------	--

<p>sortering</p> <p>Tolkningsmomenter</p> <p>Feilkilder</p>	<p>ansettende leder. Deretter blir man enige om hvem som skal kalles inn til intervju.</p> <p><i>System for sortering:</i> -</p> <p><i>Tolkningsmomenter:</i> Mener at utvelgelse er vanskelig og at man ofte ikke ser hvordan søkeren fungerer før etter tiltredelse. Ser mest etter hull i CV-en, og dersom dette finnes trekker det i negativ retning. Ser etter om søkeren har «vært i sving» hele tiden. Legger mer vekt på jobberfaring enn karakterer, selv om det formelle må være til stede. Jobberfaring kan veie opp mot dårligere karakterer.</p> <p><i>Feilkilder:</i> Mener det kommer frem av CV og søknad hva søkeren har drevet med, kan ikke tenke seg feilkilder.</p>	<p>ansvaret for å sortere søknadene i et Excel ark som skal sendes videre til ansettende leder.</p> <p><i>System for sortering:</i> Sorterer i Excel-ark, markerer de som er interessante med grønt og de som ikke oppfyller kravene med rødt. HR og lokalbanksjefen blir enige om hvem som skal kalles inn til intervju.</p> <p><i>Tolkningsmomenter:</i> Må oppfylle de formelle kravene i utlysningen, normalt går dette på utdanning og kan ikke kompenseres for med arbeidserfaring. Dog er relevant bankerfaring interessant med tanke på hvor fort vedkommende kan komme i gang med jobben og at vedkommende vet hva han eller hun går til, vil trekke opp en søknad. Karakterer er også viktig, gir en indikasjon på hvor seriøst man tok skolen og hvor mye man har tilegnet seg.</p>	<p>kvalifikasjonskravene . Leser grovt først og deretter dukke dypere i det.</p> <p><i>System for sortering:</i> Deler søknadene i to bunker i forhold til kvalifikasjonene som er satt til stillingen.</p> <p><i>Tolkningsmomenter:</i> Både karakterer og erfaring er viktig. Ser også på om en oppfyller kravene til stillingen, men mener at relevant bakgrunn kan kompensere for studie (f.eks. krav til bachelorutdanning). Av betydning om det er søkere man kjenner til fra før av. Ikke avgjørende at man har bare toppkarakterer. Ser på interesser, bidrag til organisasjonsliv, om vedkommende har arbeidet under studietiden – disse faktorene er vel så viktig som karakterer. Har erfaring med at de med lavere karakterer er mer personlig egnet. Dog kan man ikke ha</p>	<p><i>System for sortering:</i> Setter opp en manuell søknadsoversikt med erfaring og formell utdanning.</p> <p><i>Tolkningsmomenter:</i> Erfaring, kompetanse, erfaringsbakgrunn, utdanning, karakterer. Karakterene viser hvor god man er til å tilegne seg ny kunnskap. Disse faktorene ses opp mot kravspesifikasjonen. Viktig at det er en person man er ute etter. Viktigste av faktorene er erfaring, om man har hatt tidligere jobb som ligner, og karakterer.</p> <p><i>Feilkilder:</i> Feil i selve dokumentet eller søknaden eller utydelige beskrivelser. Den som leser kan overse noe. Den som leser stoler blindt på det som står i søknaden, viktig å danne seg egne oppfatninger.</p>	<p><i>System for sortering:</i> Handler om å bruke fornuft. Det kommer ikke så mange søknader, så man har tid til å se på hver søknad individuelt.</p> <p><i>Tolkningsmomenter:</i> Det formelle (karakterer, utdanning) må være på plass, men ut over det handler det om å skrive en interessant søknad, må kunne skille seg ut, søknaden må ikke være for lang eller «skrytete». Viktig at man klarer å formidle hvem man er i tillegg til det faglige, komme frem hva som skiller søkeren fra de andre søkerne. Hvilke faktorer som er viktigst vil avhenge av personen som søker, en eldre søker vil ha referanser og vise til, mens en nyutdannet vil en kun ha vitnemål, karakterer og utdanning. Når det gjelder karakterer er det ikke viktig å kun ha toppkarakterer,</p>	<p>havner i en database. HR og ansettende leder har tilgang til denne. Leser gjennom søknadene. HR sorterer i Excel og beskriver kort hver enkelt søker. Etter søknadsfristen har gått ut går man raskt gjennom og siler ut de som er uaktuelle. Deretter blir man enig om hvem som skal kalles inn til intervju av de som er igjen.</p> <p><i>System for sortering:</i> Ikke noe system, alle søknadene blir vurdert individuelt.</p> <p><i>Tolkningsmomenter:</i> Alt som står i søknaden, karakterer, jobberfaring, attester, bosted, alder, utdanning, erfaring. Viktigste er utdanning, må stort sett være minimum 2-åring høyskole</p>
---	--	--	---	---	--	--

		<p><i>Feilkilder:</i> Forfalsking av vitnemål. Personlige egenskaper, noen ser bra ut på papiret mens fungerer ikke i jobb. Flinke til å prate men klarer ikke å slutføre/lande et salg i jobbsammenheng.</p>	<p>laveste karakter i alle fag. Søknadsteksten er også viktig.</p> <p><i>Feilkilder:</i> Det man skriver er egenvurderinger. Kan være uriktige opplysninger.</p>		<p>men man bør ha kommet seg greit gjennom studiene, B og C er akseptert.</p> <p><i>Feilkilder:</i> Må ikke henge seg opp i karakterer og riktig utdanning, og at dette kan føre til at man eliminerer aktuelle kandidater. Mener også at søkere som i utgangspunktet er potensielt gode kandidater blir valgt bort fordi de ikke skriver interessante nok søknader, klarer ikke utmerke seg. Kan også være tilfeller der personer har papirene i orden, men ikke er personlig egnet. Må kunne gjøre en individuell tilpasning og bruke hodet.</p>	<p><i>Feilkilder:</i> Kan unngå å ta inn gode kandidater fordi man er for fokusert på kriteriene som er satt. Men mener likevel at man må være tro mot de kriteriene som er satt, dette er en risiko man må leve med.</p>
Hovedkode: utvalg basert på intervju						
<p>Underkode: Forarbeid</p> <p>Inndelinger: Intervjustruktur</p>	<p><i>Forarbeid</i> Banken har som regel en agenda med spørsmål som de ønsker å stille, og som de har forberedt seg på i forkant av intervjuet.</p>	<p><i>Forarbeid</i> Har ikke noe forarbeid ved førstegangsintervjuet, da dette skal være en bli-kjent situasjon hvor de som deltar i</p>	<p><i>Forarbeid</i> Ansettende leder og HR gjør en vurdering hver for seg om hvem som er de kandidatene de vil snakke med. Deretter ser de om det</p>	<p><i>Forarbeid</i> Banken har en grunnmal som har blitt brukt i en del år. Basisspørsmål som tilpasses den konkrete stillingen, hva man er</p>	<p><i>Forarbeid</i> Viktig å bli enige når de er flere om hvem som skal prate/spørre om hva. To sider av et intervju. 1.Fiske mest ut av</p>	<p><i>Forarbeid</i> Ved førstegangsintervjuet gjør de forarbeid i form av å lese igjennom søknad, vitnemål og at</p>

	<p>Foretar ikke noen jobbanalyse, men tror de burde hatt et system på det.</p> <p><i>Intervjustruktur</i> Det er en uformell samtale, men banken har noen klassiske kjedelige spørsmål de stiller kandidaten. Graden av struktur har påvirkning på hva slags informasjon man klarer å innhente, jo mer struktur, jo mer informasjon klarer man å innhente. Banken har forbedringspotensial på dette punktet.</p>	<p>intervjuet stiller med åpent sinn. Lest søknaden og sett på om den er velformulert, godt skrevet, slik at man har en viss følelse av kandidaten. Så sjekker man om dette stemmer, kartlegger motivasjon og gå igjennom CV og søknad. Intervjuet varer aldri mer enn en time, kanskje som regel bare i 40 minutter. Da sitter man igjen med et førsteinntrykk og må da velge hvem man vil gå videre med.</p> <p><i>Intervjustruktur</i> Dert bør være en viss struktur på intervjuet, slik at man ikke etterpå finner ut at man ikke fikk svar på de tingene som forrige person ble spurt om. Da vil man ikke ha noe sammenlikningsgrunnlag</p>	<p>er noenlunde likt. Ser på hvorfor man har valgt den ene fremfor den andre, og hvorfor man mener de ulike er riktig eller feil. H*n sier også at man gjerne sjekker ut om noen kjenner til vedkommende kandidat, avhengig av om det står at behandlingen skal være konfidensiell eller ikke.</p> <p><i>Intervjustruktur</i> Banken har en generell intervjuguide som brukes, som h*n prøver å tilpasse stillingen som skal besettes. Følger ikke intervjuguiden slavisk, men prøver å prate naturlig gjennom intervjuet. Prøver ofte å se gjennom guiden på slutten av intervjuet for å se etter om alle spørsmålene er blitt stilt. Når man skal velge mellom flere søkere er det viktig at man spør om de samme tingene, det er derfor viktig med en mal.</p>	<p>ute etter og hva som er viktig å etterspørre.</p> <p><i>Intervjustruktur</i> Har skrevet ned noen spørsmål, så h*n kan hoppe litt og sjekke at alt som h*n har forberedt seg på er tatt med. Tror at h*n blir en dårligere lytter dersom h*n skal kjøre et ustrukturert intervju og samtidig huske på de tingene som det skal spørres om. Liker å ha den tryggheten i å ha malen som sjekklister.</p>	<p>kandidaten du har i stolen.</p> <p>2. Markedsføre bedriften din hvis det er en kandidat du ønsker.</p> <p>Settes også ned et sett med parametre som de ønsker å prate om. Deretter går de igjennom søknader, CV-er etc. for å sikre at det er der. Dersom det er hull i CV-en må kandidaten gi en forklaring på hvorfor. Ser også ofte på vitnemål hva kandidaten er interessert i av.</p> <p><i>Intervjustruktur</i> Intervjuet er godt forberedt med en del spørsmål både når det er flere intervjuere, og når informantene skal intervjues alene. Det man ønsker å vite ut ifra søknad, CV-er, referanser, noe man har fanget opp som man ønsker å vite mer om, må forberedes. Graden av struktur påvirker hvor mye informasjon man klarer å hente ut, i</p>	<p>lokalbanksjef og HR-ansatte snakker sammen om hva som skal prates om i intervjuet. Ringer også den aktuelle søkeren og forteller kort om hva som vil foregå i intervjuet slik at han/hun kan forberede seg.</p> <p>I forhold til andregangsintervjuet blir det i en del tilfeller er laget en arbeidsoppgave til kandidaten.</p> <p><i>Intervjustruktur</i> Strukturerer til en viss grad intervjuene. Har snakket litt sammen på forhånd samtidig som man har en intervju mal med spørsmål til førstegangsintervju, som fungerer som en sjekklister på ting som skal gjennomgås. Så broderes det litt på kryss og tvers av den. Så til en viss grad struktureres intervjuene. Tror strukturen påvirker, samtidig som det kan bli litt begrensende. Dersom</p>
--	--	---	---	--	--	---

					hvert fall hvis man ikke har ekstremt god husk.	man er for strukturert blir man kanskje mer opptatt av å få stilt spørsmålene enn å lytte på svarene
<p>Underkode: Intervjuets gang</p> <p>Inndelinger: Rekkefølgen på spørsmålene</p> <p>Informasjon som innhentes</p>	<p><i>Rekkefølge på spørsmålene</i> Banken er ikke bevisst på dette, men antar de starter med noen enkle spørsmål. Tror at rekkefølgen har betydning for hva slags informasjon man klarer å innhente.</p> <p><i>Informasjon som innhentes</i> Hva søkeren har drevet med før. Søkeren kan gjerne si litt om hva som står i CV-en og fortelle om hvilke forventninger han/hun har til jobben. Informanten sier banken ikke har noen særlig struktur på hva slags informasjon som innhentes i intervjuet.</p>	<p><i>Rekkefølge på spørsmålene</i> Etter litt kaffe og hygge, er søkerens motivasjon til stillingen det første man spør om, hvor søker så stillingsannonsen, hva søker tenkte da han/hun så annonsen og hvorfor vedkommende søkte. Avslutningsvis i førstegangsintervjuet spør h*n om intervjuet har gjort søker mer eller mindre motivert.</p> <p><i>Informasjon som innhentes</i> -</p>	<p><i>Rekkefølge på spørsmålene</i> Har ikke fast rekkefølge, men at forsøker å prate naturlig gjennom et intervju fremfor å lese opp fra en mal.</p> <p><i>Informasjon som innhentes</i> -</p>	<p><i>Rekkefølge på spørsmålene</i> Presenterer først de som er til stede og hvilken rolle de har i intervjuet, slik at søker vet hvem han/hun skal forholde seg til. Hvis søker er ekstern presenterer h*n virksomheten kort. Spør om hva som motiverte søkeren til å søke, for å få søkeren til å snakke så fort som mulig. I tillegg er det ønskelig at søker skal si noe om hva slags erfaring søkeren har som kan relateres til den utlyste stillingen.</p> <p><i>Informasjon som innhentes</i> Hvordan søkeren vil takle situasjoner. Fortelle om oppgaver og ansvar søkeren har hatt, hva søkeren er god på og har fått til. Gjerne fortelle om noe søker har vært stolt av å ha gjort, men også</p>	<p><i>Rekkefølge på spørsmålene</i> De som er med i intervjuet presenterer seg og banken først. Deretter prater de om de faglige tingene, også kommer de mer personlige spørsmålene til slutt.</p> <p><i>Informasjon som innhentes</i> Innhenter den informasjonen som ikke kommer frem av CV-en eller søknaden, slik som personlige egenskaper. Vil vite om søkeren har en fremtoning som kan skape tillit hos kundene, om han vil kunne kommunisere og tilpasse seg kundene sine.</p>	<p><i>Rekkefølge på spørsmålene</i> Informanten mener at de begynner med litt generelle spørsmål i starten, spesifikt i midten og avslutter med betraktningsspørsmål. Informanten tror at rekkefølgen kan ha betydning ved at det sikkert er viktig å stille noen spørsmål i begynnelsen som får kandidaten i gang.</p> <p><i>Informasjon som innhentes</i> Både faglig bakgrunn og personligheten til kandidaten, danne seg et inntrykk av hvordan personen er.</p>

				om de har opplevd situasjoner som ikke har gått så bra og hvordan de håndterte disse. Informanten ønsker også å vite hva slags omdømme søkeren mener han/hun har hos ledere og kollegaer.		
Underkode: Intervjuteknisk kunnskap	<i>Intervjuteknisk kunnskap</i> Kontroll på diskrimineringsreglene .	<i>Intervjuteknisk kunnskap</i> Evne til å følge opp dersom det i løpet av samtalen dukker opp informasjon som bør følges opp Og evne til å utfordre kandidaten på det han/hun sier, og ikke ta alt for god fisk.	<i>Intervjuteknisk kunnskap</i> Evne til å fange opp det som blir sagt, kroppsspråket, blikket og hvor blid søker er. I tillegg evnen til å møte den man snakker med, fange opp om noen er nervøse.	<i>Intervjuteknisk kunnskap</i> Kunnskap om stillingen, hva den innebærer og hvilke kvalifikasjoner man er ute etter. Dette fordi at intervjuer skal kunne markedsføre bedriften, slik at søkeren har lyst til å jobbe der. I tillegg er evne til å ordlegge seg klart, være høflig, lydhør og lyttende er viktig. Ikke dominere.	<i>Intervjuteknisk kunnskap</i> Viktig at intervjuer klarer å omstille seg underveis i et intervju og fange opp de signalene som kandidaten sender ut. Må være tillitsfull, og ha empati. I tillegg må man klare å stille de interessante spørsmålene for å få de svarene en trenger.	<i>Intervjuteknisk kunnskap</i> Kjenne til den jobben det spørres etter og hvilke krav til egenskaper som følger av stillingen. I tillegg må man være en god lytter, og en god personkjenner, og ha evnen til å analysere personer
Underkode: Feilkilder	<i>Feilkilder</i> Intervjuet er «vinn- eller-forsvinn», dersom søkeren har en dårlig dag, så er det uflaks og det kan ende med at søkeren ikke får jobben rett og slett.	<i>Feilkilder</i> Intervjustrukturen vil kunne være en feilkilde. I tillegg kan søkerens utseende og fremtoning i intervjuet være en feilkilde. Greit å ha i bakhodet at en person som anses for å være pen lettere klarer å selge seg som den beste kandidaten.	<i>Feilkilder</i> Søkeren kan bløffe, og intervjuer ikke er dyktig nok til å få frem hvem kandidaten egentlig er. Viktig å stille de spørsmålene som gjør samtalen god og som gjør at du føler det er riktig eller ikke. Påpeker at dette går på intervjuers oppfatning, og at det vil ha betydning	<i>Feilkilder</i> I tillegg til gjensidig påvirkning, vil det være en feilkilde dersom søkeren har lest stillingsutlysningen på en annen måte enn bankens intensjon, og at man dermed snakker med to forskjellige utgangspunkt i intervjuet. En annen	<i>Feilkilder</i> Nervøsiteten til en søker kan være en feilkilde ved at kandidaten ikke klarer å slappe av og faktisk si de tingene han/hun mener. At man som intervjuer ikke klarer å få kandidaten til å prestere. I tillegg peker han på feilkilden med at	<i>Feilkilder</i> Noen mennesker er bedre i intervjusettinger enn de reelt er som kandidater, og motsatt. Noen kan egentlig være strålende medarbeidere, men takler dårlig intervjusettingen. Utvalgsmetoden er ikke optimal. I tillegg mener h*n at

			dersom de to intervjuerne har ulike oppfatninger av hvem den beste kandidaten er.	feilkilde er at man overhodet ikke pratet om ting som man burde pratet om, og at dette vel går på hvor forberedt intervjuer er.	intervjuer eller søker ikke er forberedt nok.	språket i søknaden, bilder etc. gjør at man danner seg et inntrykk av søker og får en litt forutinntatt holdning.
--	--	--	---	---	---	---

Hovedkode: utvalg basert på referansesjekk

Underkoder: Informasjon som forsøkes innhentet Ønsket referanseperson Feilkilder Redusere feilkilder	<i>Informasjon som forsøkes innhentet</i> Forsøker å finne ut av søkerens stabilitet, hvorvidt søker på jobb og står på så god han kan, er til å stole på. Ønsker å vite om søkeren er mye syk, tror kanskje det kan være feil med tanke på diskrimineringsreglene . Noen har for lav terskel for å si at de er syke, og mener at man kan ta en Paracet og dra på jobb uansett. Sier også senere i intervjuet at hvordan man ter seg på arbeidsplassen er det viktigste. <i>Ønsket referanseperson</i> Må være relevante personer og ikke for langt tilbake i tid. Kommer ann på type	<i>Informasjon som forsøkes innhentet</i> Innblikk i arbeidsoppgavene søkeren har hatt. Få bekreftet det man har fått av informasjon om tidligere jobber og innholdet i jobben fra intervjuet. Ber referansepersonen «rate» søkeren. <i>Ønsket referanseperson</i> Normalt benytter man de referansepersonene som er oppgitt, men dersom det er noen man kjenner mener informanten at dette kan være en ærligere måte siden vedkommende da ikke har forpliktelsen til å være referanse. <i>Feilkilder</i> Dersom det er en del av en sluttpakke at bedriften skal finne en	<i>Informasjon som forsøkes innhentet</i> Hva slags oppgaver søkeren har hatt, hvordan man omgås andre kolleger og leder. <i>Ønsket referanseperson</i> Som regel er leder referanseperson, men kan også tenke seg å benytte kolleger. Kolleger fordi det er de som kjenner kandidaten best med tanke på samarbeid «og den typen ting». Informanten ser også verdien av å snakke med en tidligere kunde dersom søkeren har erfaring fra bank fra før av. <i>Feilkilder</i> At referansen ikke er ærlig, både med tanke	<i>Informasjon som forsøkes innhentet</i> Ønsker å få et bilde av personen, hvilke utfordringer søkeren har måttet takle i tidligere stilling, og om dette ligner de utfordringene søkeren kommer til å møte i den nye stillingen. Hvordan referansen vil karakterisere vedkommende sine sterke sider, hva referansen husker vedkommende for og sjekker dette opp mot hva søkeren selv har sagt. Ønsker også å vite om vedkommende er stabil og om han har mye fravær. Deretter ting som h*n er usikker på etter intervjuet.	<i>Informasjon som forsøkes innhentet</i> - <i>Ønsket referanseperson</i> Må benytte de som er oppført på søknaden, primært er dette tidligere arbeidsgivere. Noen oppgir også familie, venner, forelesere osv., men dette har ikke informanten tro på. Tidligere arbeidsgiver er mest relevant. <i>Feilkilder</i> Søkeren oppgir bare personene som sier noe bra om seg. Viser også til at referansepersonen ikke ønsker å gi et dårlig bilde av søkeren, selv om søkeren kanskje ikke	<i>Informasjon som forsøkes innhentet</i> Ville spurt rundt det arbeidsmessige, kvalifikasjoner og den typen ting, men også den sosiale biten, arbeidsmiljø. Spør alltid etter referanser, da det at søkeren tør å oppgi dette er en styrke, men det er ikke alltid de blir brukt likevel. <i>Ønsket referanseperson</i> Sjef eller tidligere arbeidsgiver, men kan også tenke seg å bruke kolleger. Anser også lærere, forelesere, rådgivere som mulige referansepersoner, men mener at disse ikke er like åpenbar. Desto ferskere referansene er, desto
---	--	---	---	---	--	---

	<p>jobb. Bør være siste eller nest siste arbeidsgiver. Kan også tenke seg kolleger, men mener sjef er best da det er de som har hatt vedkommende i jobb.</p> <p><i>Feilkilder</i> «Gal sjef», at man har et ønske om å bli kvitt vedkommende og derfor gir gode referanser, at tidligere jobb er av en annen karakter og krever andre egenskaper.</p> <p><i>Redusere feilkilder</i> Spørre og grave, spørre direkte, ta seg tid til å snakke med referansepersonen, være forberedt, ha struktur på samtalen. Ha en bestemt arbeidsmetodikk</p>	<p>ny arbeidsgiver til søkeren, så kan referansen underslå negativ informasjon om søkeren. Informanten sier at et godt eksempel er dersom vedkommende har gjort underslag, bedriften inngår da en avtale om at de får tilbake pengene i bytte mot en nøytral attest.</p> <p><i>Redusere feilkilder</i> Benytte to-tre referanser. Problemet oppstår når søkeren ikke har så mange. En annen feilkilde er at man må være sikker på at man prater med riktig person. Dette kan sikres ved at man ringer gjennom sentralbordet til den aktuelle bedriften. Informanten sier også at det er viktig å ha tenkt over det man skal si, og at man ikke ringer opp på måfå. Man må ha intervjunotatene og et eget spørsmålsformular tilgjengelig og gå gjennom mesteparten av dette.</p>	<p>på at man ikke vil gi slipp på søkeren og dersom man gjerne ønsker å bli kvitt vedkommende. I tillegg er det er søkeren selv om setter opp referanser.</p> <p><i>Redusere feilkilder</i> -</p>	<p><i>Ønsket referanseperson</i> Ønsker ikke nåværende arbeidsgiver. Dette kan gjøre at man ikke får helt ærlige svar. Det beste er dersom man har en person som ikke har gevinst på at vedkommende slutter. Aktuelle personer kan være nest siste arbeidsgiver, noen søkeren har jobbet i prosjekt med eller tillitsvalgt. Det vil variere med stillingen. Som regel er det nærmeste leder i virksomheten. Dersom det er siste arbeidsgiver må dette være i kombinasjon med andre arbeidsgivere. Informanten sier også at h*n ikke er helt trygg dersom h*n kjenner referansen heller.</p> <p><i>Feilkilder</i> Uærlig referanseperson, kan holde tilbake synspunkter om søkeren. Informanten mener også at en</p>	<p>er den beste kandidaten. Har selv opplevd å bli oppringt som referanse for en person h*n har sagt opp, prøvde da å fremheve søkerens beste sider og gjøre sitt beste for at vedkommende skulle få jobben. Mener at man smører på og prøver å opphøye og forhellige søkeren man er referanse for. Mener at referansepersonen tenker på at søkeren kan få vite hva en har sagt og av den grunn bare forteller de positive tingene. Informanten mener også at det finnes regler for enkelte negative ting man ikke kan si som referanse, på lik linje med når man skriver attester.</p> <p><i>Redusere feilkilder</i> Ikke svelge det referansen sier ukritisk, være kritisk til informasjonen man får. Kan også sjekke flere referanser</p>	<p>bedre er det.</p> <p><i>Feilkilder</i> Består av et subjektivt inntrykk. Kan også være ei feilkilde dersom referansen er nåværende arbeidsgiver, og arbeidsgiveren ønsker å bli kvitt vedkommende. Noen tør heller ikke være ærlig, i forbindelse med at de ikke ønsker å lage trøbbel for søkeren.</p> <p><i>Redusere feilkilder</i> Ingenting kan redusere disse feilkildene, mener at de alltid vil være der.</p>
--	--	---	---	---	--	---

				<p>feilkilde kan være at h*n ikke har et klart nok bilde av hva h*n vil ha svar på, og at h*n ikke får tak i det av betydning. Kan også være snakk om svindel, ved at man snakker med en referanse søkeren har gjort en avtale med som ikke er tidligere arbeidspartner.</p> <p><i>Redusere feilkilder</i> Være forberedt, sjekke ut rundt referansen. Google firmaet og gjøre undersøkelser rundt det. Må også være våken, og ha tenkt gjennom det en skal spørre om.</p>		
--	--	--	--	--	--	--