



Uio • Universitetet i Oslo

Strategisk kompetanseledelse i et arbeidsliv i endring

En kvalitativ studie av lederes rekrutteringsprosess

Elaha Ayarmal og Christine Bar

Masteroppgave i pedagogikk
Kunnskapsutvikling og læring i arbeidslivet

45 studiepoeng

Institutt for pedagogikk
Utdanningsvitenskapelig fakultet

Universitet i Oslo

15. juni 2022

“Leadership is communicating to people their worth and potential so clearly that they are inspired to see it in themselves.”

Stephen R. Covey

SAMMENDRAG

MASTER I PEDAGOGIKK – MASTEROPPGAVE

Tittel	Strategisk kompetanseledelse i et arbeidsliv i endring <i>En kvalitativ studie av lederes rekrutteringsprosess</i>
Av	Elaha Ayarmal og Christine Bar
Emnekode	PED4491
Semester	Vår 2022

Stikkord

- Kompetanseanalyse
- Kompetanseanskaffelse
- Strategisk kompetanseledelse
- Rekruttering

Tema og problemområde

Endringstakten i arbeidslivet fører til at kompetansebehovene forandres, og synet på hvilke kompetanser som blir viktige fremover utfordres. Det økte fokuset på hvordan ledere skal mobilisere, utvikle og anskaffe ny kompetanse, legger press på virksomheter for å se kompetanse i et større organisatorisk perspektiv.

Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering kjennetegnes som en kompleks prosess, og for å lykkes med rekruttering er det mange faser å ta hensyn til fra start til slutt. Dette skaper utfordringer for ledere gjennomføringen av en rekrutteringsprosess, og synliggjør også hvordan fravær av strategisk kompetanseledelse skaper utfordringer i kompetanseanskaffelsesprosessen. Dette ønsker vi å belyse gjennom følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse?

Problemstillingen besvares ved hjelp av tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan definerer ledere kompetanse?*
2. *Hvordan gjennomføres jobbanalysen?*
3. *Hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?"*

Det teoretiske rammeverket som benyttes for å undersøke problemstillingen baserer seg på Linda Lai (2013b) sitt rammeverk for strategisk kompetanseledelse og for å belyse rekrutteringsprosessen benytter vi Ole Iversens (2020) syv faser i rekrutteringsprosessen som forklarer prosessen med rekruttering steg for steg (Iversen, 2020).

Metode

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie hvor datamaterialet ble innhentet gjennom digitale semistrukturerte intervjuer med ni mellomledere i store private og offentlige virksomheter. Lederne ble strategisk valgt på bakgrunn av kvalifikasjonskriterier som var relevant for problemstillingen i oppgaven vår. Hensikten med å velge ledere fra både private og offentlige virksomheter var å kunne sammenligne likheter og forskjeller, men størrelse på virksomheten var tilfeldig. Funne fra det semistrukturerte intervjuer ble sortert ved hjelp av

tematisk analyse, og presentert i kapittel 4 under funn og analyse. Gjennom hele oppgaven har vi anvendt en abduktiv fremgangsmåte, hvor alle funnene hele tiden ble vurdert i lys av hverandre, relevant teori og kontekst (Thagaard, 2018).

Resultater og konklusjon

Med utgangspunkt i problemstillingen, viser den kvalitative intervjustudien vår at det oppstår utfordringer i rekrutteringsprosessen når strategisk kompetanseledelse ikke er forankret hos toppledelsen og tilknyttet virksomhetens strategi og mål. Digitalisering og teknologisk utvikling i arbeidslivet skaper nye lederutfordringer når de skal rekruttere kandidater med riktig kompetanse nettopp fordi kompetansebehovene i arbeidslivet endres (Lai, 2021). Resultatene viser at ledere har ganske lik forståelse av begrepet kompetanse hvor de fremhever den formelle utdannelsen man har på papir, og den uformelle som de erfaringene en gjør gjennom arbeid. Videre viser analysen at lederes forståelse av begrepet knytter seg først og fremst til den formelle kunnskapen, og i mindre grad til sosio-kognitive ferdigheter som refleksjon og kritisk tenkning. Resultatene viser også at det oppleves krevende for ledere å ha en entydig definisjon av begrepet på grunn av dets kompleksitet. Videre viser funn at grundig gjennomføring av jobbanalysen blir undervurdert av majoriteten av ledere, og eksisterende maler og stillingsbeskrivelser benyttes når de skal rekruttere riktig kompetanse. Vi fant også at ledere legger størst vekt på den formelle kompetanse enn den uformelle kompetansen når de skal ansette, ved at allerede i startfasen blir kandidater silt basert på utdanning. I selektering av kandidater viser funnene at ledere ender opp med å ansette kandidater som matcher verdigrunlaget til virksomheten, og en som gjerne er lik seg selv.

Forord

Endelig er dagen vi skriver siste ord på masteroppgaven her. Denne oppgaven er slutten på et studieløp som har vært lærerikt, spennende men også utfordrende til tider. Vi ser frem til å praktisere kunnskapen vi har ervervet ved Utdanningsvitenskapelige fakultetet i arbeidslivet. Det har vært godt å være to om skriveprosessen som fort kunne blitt langt mindre motiverende og givende enn det vi har opplevd. Ved siden av masteroppgaven har vi jobbet fulltid, noe som har vært utfordrende men også lært oss mye om hverandre og oss selv.

Det er flere som har bidratt til å gjøre denne prosessen enklere for oss. Vi vil derfor benytte denne anledningen til å takke personer som har bidratt til å gjøre prosessen enklere og gitt oss mye motiverende råd. Vi har vært så heldig og hatt to fantastiske veiledere fra Oslo Met som med sin solide faglighet veiledet oss gjennom hele prosessen. Takk Hege Hermansen for at du leste gjennom oppgaven og kom med konstruktive og oppklarende tilbakemeldinger. Vi vil også takke Hedvig Johannessen som har veiledet oss gjennom hele prosessen. Videre vil vi takke første kullet i KULA for gode diskusjoner og samarbeid digitalt og fysisk. Det har vært motiverende å diskutere i kollokviegrupper og dele erfaringer med hverandre. Til de viktigste bidragsyttere, våre informanter som er ledere i store private og offentlige virksomheter. Vi er takknemlig for at dere tok dere tid midt i en pandemi, og påbud om hjemmekontor, til å være med på prosjektet og delt deres erfaringer og tanker med oss. Det har gitt oss rikelig med datamateriale som ga godt grunnlag for diskusjon.

Kjære familie, venner og kolleger: takk for støtte og motiverende tilbakemeldinger gjennom hele prosessen. Vi takker også hverandre for utholdenhet, gode evner til samarbeid, og lange netter med gode refleksjoner og fagsamtaler.

Sist, men ikke minst, takker vi deg som tar deg tid til å lese gjennom masteroppgaven vår.

God lesing!

Oslo, 15. juni 2022

Arbeidsfordeling

I henhold til de formelle kravene skal vi redegjøre for hvordan vi har arbeidet sammen om gjennomføring av prosjektet skrijving av masteroppgaven. I utgangspunktet fordelte vi ansvaret først slik at den ene skulle skrive teoridelen og den andre skulle skrive metoden, men vi fant raskt ut av at det ikke var en god fordeling. Vi mistet fort motivasjonen og retningen vi skulle skrive, og fordelte derfor arbeidsoppgaver mellom temaene teori, metode og diskusjon. Vi jobbet først individuelt med temaene og deretter diskuterte vi hvert tema og sammenfattet hvert kapittel i fellesskap.

Vi var begge involvert i intervjuprosessen, og byttet på rollen for hvem som intervjuet, og hvem som tok opp lyd- og notater. Transkriberingsarbeidet ble også fordelt så likt som mulig. Det har vært et tett samarbeid i analysering av datamaterialet der vi bearbeidet tekstmaterialet sammen, og utledet kategorier i fellesskap i forbindelse med innholdsanalysen.

Vi har gjennom denne prosessen lært mye, spesielt om oss selv og våre arbeidsmetoder. Å fordele oppgaver oss imellom har vært en fin metode for situert læring hvor vi må gjenfortelle delemnene til hverandre i en diskursbasert opplæringsprosess. Metoden har gjort at vi begge kjenner feltet godt til tross for ulike bakgrunn og innfallsvinkel.

Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon	1
1.1	Presentasjon av tema og aktualitet.....	1
1.2	Oppgavens problemstilling.....	2
1.3	Oppgavens teoretiske rammeverk og avgrensning.....	3
1.4	Tendenser i rekruttering.....	3
1.4.1	Endrede kompetansebehov i fremtidens arbeidsliv.....	4
1.4.2	Livslang læring.....	4
1.4.3	Homososial reproduksjon.....	5
1.5	Oppgavens struktur.....	7
2	Teoretisk rammeverk	8
2.1	Kompetanse.....	8
2.2	Kompetansekompener og kompetanseformer.....	10
2.3	Strategisk kompetanseledelse.....	11
2.4	Kompetanseanalyse.....	14
2.5	Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering.....	15
2.6	Rekrutteringsprosessen.....	16
2.7	Oppsummering.....	21
3	Metode	22
3.1	Vitenskapsteoretisk Ståsted.....	23
3.2	Forskningsdesign.....	24
3.2.1	Kvalitativ metode.....	24
3.2.2	Semistrukturert intervju.....	25
3.2.3	Utvalg.....	25
3.3	Datainnsamling.....	27
3.3.1	Gjennomføring av intervju.....	28
3.3.2	Transkribering.....	30
3.4	Etiske retningslinjer og rolleavklaring.....	31
3.4.1	Reliabilitet, Validitet og generalisering.....	33
3.5	Analytisk tilnærming.....	36
3.5.1	Analyseprosessen.....	37
3.6	Oppsummering.....	39
4	Funn og analyse	41
4.1	Hvordan definerer ledere kompetanse.....	41

4.2	Hvordan gjennomføres jobbanalysen	43
4.3	Hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?	45
5	Diskusjon	51
5.1	Kompetanse.....	52
5.2	Gjennomføring av jobbanalysen	53
5.3	Hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?	54
5.4	Hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse?.....	57
6	Oppsummering og konklusjon.....	59
6.1	Hovedfunn.....	59
6.2	Oppgavens bidrag	61
6.3	Begrensninger og forslag til videre forskning	61
	Litteraturliste	64
	Vedlegg 1: Samtykkeskjema	70
	Vedlegg 2: Personvernombud	74
	Vedlegg 3: Intervjuguide	78

Figurer

FIGUR 1: KOMPETANSEKOMPONENTER	10
FIGUR 2: STRATEGISK KOMPETANSELEDELSE SOM KONTINUERLIG PROSESS	13
FIGUR 3: REKRUTTERINGSPROSESSENS 7 FASER OVERSATT ETTER IVERSEN	17
FIGUR 4: DEDUKSJON, ABDUKSJON OG INDUKSJON	37
FIGUR 5: 6 FASER I TEMATISK ANALYSE	37

Tabeller

TABELL 1: INFORMASJON OM INFORMANTER	27
--	----

1 Introduksjon

1.1 Presentasjon av tema og aktualitet

I en globalisert verden hvor teknologi medfører at endringstakten i samfunnet øker, endres det opplevde kompetansebehovet og styrker etterspørselen etter arbeidskraft med høyere utdanning (Eikeland, Hiim & Schwencke, 2015; Nyen, 2014). Nyen (2014) understreker at det ikke er et problem i seg selv at stadig flere velger høyere utdanning, men problemene oppstår dersom dreiningen mot høyere akademisk utdanning skjer uavhengig av arbeidslivets kompetansebehov, og det å velge en akademisk utdanning blir en norm som gjør det vanskeligere å treffe andre valg. Vi får en slags snøballeffekt hvor troen på at «alle må ha høy utdanning», bidrar til å løfte ansvar opp på et høyere administrativt nivå, som igjen bidrar til å undergrave kravene til og rommet for utøvelse av fagkompetanse (Eikeland et al., 2015, s. 231). På et overordnet samfunnsnivå er dette et problem dersom fagopplæringsordningen undergraves, en ordning som har bidratt til lav arbeidsledighet og en god overgang mellom skole og arbeidsliv (Nyen, 2014). Samlet stiller dette den norske økonomien overfor store utfordringer når det gjelder kapasiteten til å bevare innovasjonsevnen (Eikeland et al., 2015). Linda Lai (2013a) beskrev begrepet «mastersyke» hvor hun advarte mot troen på at høy utdanning er det beste uansett, og at høy utdanning har blitt viktigere enn riktig utdanning. PhD har blitt den nye Master, master har blitt den nye bachelor, og bachelor har erstattet fagbrevet (Lai, 2013a). Det har vært en underliggende tendens også i Europeisk sammenheng, til at flere unge ønsker å ta høyere utdanning. Arbeidsmarkedet har i stor grad absorbert den kraftige økningen av høyt utdannet arbeidskraft ved at veksten er kommet i sektorer som rekrutterer personer med høy utdanning. Stillinger som tidligere har vært besatt av personer med videregående utdanning er i økende grad erstattet av personer med høyere utdanning. Dette har skjedd ved at de formelle kravene til stillingene er endret, og dels ved at personer med høyere utdanning er foretrukket ved ansettelse (Nyen, 2014).

Poenget til Lai er at vi må begynne å fokusere på *riktig* kompetanse fremfor høyest mulig utdanning. Innen administrasjonsfeltet i virksomhetene kan det synes som det ofte lyses ut stillinger med krav om bachelor, eller master til arbeidsoppgaver en kontor- og administrasjonsfagarbeider har som utdanningsfelt.

Dette er interessant og vekker interesse og nysgjerrighet for hva som er drivere i virksomhetenes kompetansepolitikk, og hvilke kvalifikasjonskriterier ledere legger til grunn i rekrutteringsprosessen. Linda Lais teoretiske perspektiver for strategisk kompetanseledelse utgjør en kontrast til de kjente, og tradisjonelle fagfeltene kunnskapsutvikling (Hislop, 2018) og organisasjonslæring (Smerek, 2018). Lai presenterer en metodikk og modell for strategisk kunnskapsledelse som tar for seg flere elementer, hvor det viktigste er hvordan kompetanse i virksomheten henger sammen virksomhetens strategi og mål, på kort og lang sikt.

1.2 Oppgavens problemstilling

En rekke studier peker i retning av at samfunnsutviklingen utfordrer dagens syn på kompetanse og endrer i arbeidslivets kompetansebehov. Fokuset rettes mot den helhetlige kompetansen ansatte besitter og læringsevne, samarbeid og kritisk tenking er blant ferdighetene arbeidstakere bør inneha i et komplekst arbeidsliv. Like fullt kan det se ut som at ledere utlyser stillinger hvor det stilles krav om høyere akademisk utdanning til stillinger hvor arbeidsoppgavene ikke gjenspeiler utdanningskravet. Fra et arbeidslivspedagogisk perspektiv er det interessant og vekker nysgjerrighet for hva som er drivere i virksomhetenes ansettelsespolitikk. Våre antagelser er at det eksisterer et kunnskapsgap om kompleksiteten i en rekrutteringsprosess, og hvordan følgefeil i startfasen påvirker avgjørelser som tas fra start til slutt i rekrutteringsprosessen. I oppgaven ønsker vi å finne ut av hvordan arbeidsgivere vurderer kompetansebehovet i ulike stillinger, og hvilke kvalifikasjonskriterier og beslutningsprosesser de har ved ansettelse.

Oppgavens problemstilling er derfor:

“Hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse?”

Forskningsspørsmålene vi ønsker å belyse problemstillingen med er følgende:

1. Hvordan definerer ledere kompetanse?
2. Hvordan gjennomføres jobbanalysen?
3. Hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?

1.3 Oppgavens teoretiske rammeverk og avgrensning

Gjennom en intervjustudie søker vi derfor å belyse hvorvidt virksomhetene driver strategisk kompetanseledelse avgrenset til kompetanseanalyse og kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. Kombinert med teoretiske perspektiver på formål ved strategisk kompetanseledelse og gjennomføring av kompetanseanskaffelse, søker vi å forstå hvilke vurderinger ledere gjør i kompetanseanalysen og hvordan de vurderer utdanning og kompetanse i en rekrutteringsprosess.

Valg av oppgavens tema har i stor grad vært inspirert av Linda Lais teoretiske perspektiver for strategisk kompetanseledelse, som utgjør en kontrast til de kjente, og tradisjonelle fagfeltene kunnskapsutvikling (Hislop, 2018) og organisasjonslæring (Smerek, 2018). Lai (2013b) presenterer en metodikk og et rammeverk for strategisk kompetanseledelse, som tar for seg flere elementer, hvor det viktigste er hvordan kompetanse må sees i sammenheng med virksomhetens strategi og mål, på kort og lang sikt. Som et supplement til Lais perspektiver har vi inkludert Iversens (2020) syv faser i rekrutteringsprosessen fordi den operasjonaliserer rekrutteringsfasene.

I denne oppgaven søker vi derfor å belyse hvilke utfordringer ledere møter i kompetanseanskaffelsesprosessen, og på hvilke måter utfordringene kommer til syne. Kombinert med teoretiske perspektiver på kompetanseanalyse og kompetanseanskaffelse søker vi å forstå hvilke vurderinger ledere gjør i analyseprosessen, og hvordan de vurderer utdanning og kompetanse i en rekrutteringsprosess.

1.4 Tendenser i rekruttering

Hensikt med å dette delkapittelet er å se på hva forskning sier om endringer i arbeidslivet og hvordan det endrer krav til kompetanse og hva som er tendenser i rekruttering. Det har vært interessant å se på tidligere studier som kan danne grunnlag for analyse og diskusjon i denne oppgaven. Det eksisterer mye kunnskap som beskriver fremtidige kompetansebehov i arbeidslivet, og hvordan ledere gjennomfører rekrutteringsprosessen og jobbintervju. Studiene viser hvilke tendenser som gjør seg gjeldende i rekrutteringsprosessen, hvilket er interessant for problemstillingen i denne oppgaven som søker å belyse hvilke dilemmaer og utfordringer

ledere opplever når de skal rekruttere riktig kompetanse. Først vil vi se på hvilke kompetanser som vil være kritiske i møte med et arbeidsliv i endring, deretter hvordan det økte kompetansekravet vil påvirke behovet for å lære hele livet, og til slutt tendenser i rekrutteringsprosessen.

1.4.1 Endrede kompetansebehov i fremtidens arbeidsliv

Endringstakten rundt hvilken kompetanse som trengs for å holde seg oppdatert og relevant er økende, noe covid19-pandemien også har gitt oss et glimt av; Digitalisering og bruk av teknologi endrer arbeidslivet, og vil skape nye lederutfordringer for hvordan arbeidslivet skal organiseres, medarbeideres kompetanse utvikles, anvendes og deles (Malhotra, 2021). For å møte disse utfordringene må ledere kjenne til hvilke kompetansebehov det er behov for i virksomhetene og hvordan få brukt kompetansen ansatte stiller til rådighet. Nokelainen, Nevalainen og Niemi (2017) rangerer kompleks problemløsning, kritisk tenking og kreativitet som de tre viktigste ferdighetene i møte med et arbeidsliv i endring (Harteis, 2018; Nokelainen et al., 2017). Kognitive, estetiske, digitale, sosiale og emosjonelle ferdigheter vil få større betydning i fremtiden i møte med den teknologiske utviklingen ettersom automatisering av rutineoppgaver krever evne til kreativitet og kompleks problemløsning (Harteis, 2018). Det innebærer evne til å jobbe sammen med andre i et praksisfellesskap for å dele kunnskap, skape nye ideer, og kunne ta i bruk ny innovasjon, samt ta beslutninger i selvorganiserte læringsmiljøer (Harteis, 2018; Malhotra, 2021). Dette krever flere sett ferdigheter som kreativitet, sosial intelligens, emosjonell intelligens, empati, gode kommunikasjonsferdigheter, kunne ta beslutninger og forstå andres perspektiver (Harteis, 2018; Smerek, 2018).

1.4.2 Livslang læring

Vi har gjennom historien opplevd en eventyrlig velstandsvekst takket være kunnskap. Fra uformelle systemer for oppsamling og overføring av kunnskap fra generasjoner, har vi i dag et etablert utdanningsystem som skaper, systematiserer og formidler kunnskap (NOU 2019:12, 2019). Fremover må vi gå fra dagens system hvor vi lærer først og jobber etterpå, til et system hvor vi lærer hele livet og jobber underveis. Dette er en naturlig konsekvens i møte med et arbeidsliv med behov for raske endringer på som følge av digitalisering og automatisering (NOU 2019:12, 2019). Den omfattende satsingen på forskning og innovasjon fører til at det

ikke er tilstrekkelig å utdanne seg «en gang for alle». Endringstakten har konsekvenser på en rekke områder og endrer både informasjonstilgang, arbeidsmetoder og forretningsmodeller, og vil kreve ny kunnskap som ikke nødvendigvis finnes når mange tar sin første utdanning (Hislop, 2018) .

Samfunnet rundt oss er ikke statisk og med det følger utfordringer og problemstillinger som krever fornyet kompetanse; livslang læring handler derfor om å gå i takt med verden rundt oss, og bygge videre på mulighetene vi har til å stå i front på mange kunnskapsområder (NOU 2019:12, 2019). En passiv tilnærming til livslang læring innebærer en risiko for å bremse eller faktisk stoppe faglige utviklingsprosesser. Særlig utsatte er lavt kvalifiserte ansatte hvor det kan se ut som virksomheter er motvillige til å tilby opplærings- og utviklingsmuligheter i tilstrekkelig grad. Konsekvensen er at disse ansatte står i fare for ikke å kunne håndtere arbeidsrelaterte endringer på en adekvat måte (Asplund & Salverda, 2004). Det er derfor avgjørende at virksomhetene har en aktiv tilnærming til livslang læring ved å mobilisere de ansattes kompetansepotensial, og dermed hindre at arbeidstakere ender opp med å bli ekskludert fra videre faglig utvikling, og på lang sikt miste sin ansettelsesevne (Follestad & van Doorn, 2016; Harteis, 2018, s. 45; Lai, 2021).

1.4.3 Homososial reproduksjon

Rekruttering er en kompleks prosess og det er mange utfordringer en leder kan møte på når de skal rekruttere riktig kompetanse. Det er et fagområde under utvikling, og som har blomstret opp i de siste årene. For å være en god rekrutterer må man kjenne til nyere viten innenfor fagområdet, samt reflektere over sin egen rekrutteringspraksis og hvordan denne kan forankres i den kunnskapen vi i dag har på dette området (Reinhard, Scharmach & Müller, 2013). Det er ikke enkelt for ledere å rekruttere helt feilfritt og flere beslutninger tas, som påvirker arbeidsgiveres vurderinger av hvorvidt en kandidat passer inn i virksomheten, slik som oppfattet likhet mellom kandidat og intervjuer (de Kock & Hauptfleisch, 2018; Graves & Powell, 1995; Lin, Dobbins & Farh, 1992; Sears & Rowe, 2003).

Tidligere forskning viser at virksomheter gjennomgående benytter seg av gamle stillingsannonser, eller at ledere har en tendens til å rekruttere folk som ligner seg selv (Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Åslund, Hensvik & Skans, 2014), også omtalt som

“likhetseffekten” og “homososial reproduksjon” (Kanter, 1993). Likhetseffekten handler om at man ansetter basert på felles interesser, utdanning, by man er vokst opp i eller andre (uvesentlige) ting intervjueren har til felles med kandidaten (Kanter, 1993).

Homososial reproduksjon er en annen måte å forklare fenomenet på og ifølge Kanter (1993) betyr dette at den som er ansvarlig for rekruttering, vil gjenskape den stil og sosiale karaktertrekk som han eller hun kjennetegnes av. En konsekvens av dette er at kandidater som ansettes velges passer best inn i det etablerte og i forbindelse med dette vil homososial reproduksjon være et hinder for fornyelse og mangfold i virksomheten (Kanter, 1993).

En studie av norske virksomheter der ansettelsesprosessen ble fulgt fra start til slutt, viste at arbeidsgiveres subjektive oppfatninger av søkere legges stor vekt i den endelige beslutningen om hvem som får tilbud om jobb (Rogstad, 2016, s. 18). Dette illustreres også med et sitat i en studie hvor en leder i en bank fortalte om sin syretest på hvorvidt kandidaten var egnet eller ikke : “Er dette en person jeg kan tenke meg å bli stående fast på en flyplass med i timevis?” (Rivera, 2012).

De fleste mennesker vil oppleve frykt og motstand mot endring og ting de ikke kjenner til. Det trygge og kjente “ du vet hva du får”, er en menneskelig forsvarsmekanisme, men i en rekrutteringsprosess kan det ende noe uheldig. For å ivareta lovpålagte krav (Likestillings- og diskrimineringsloven – ldl, 2018), og for å sikre en rettferdig rekruttering, fokuserer virksomheter i stadig større grad på mangfold. Mangfoldsledelse handler om at virksomhetene bevisst satser på å utvikle og utnytte de muligheter som ligger i at ansatte har ulik bakgrunn, forskjellige erfaringer og perspektiver. Dette krever strategisk ledelse og prioritering av konkrete tiltak for å rekruttere, beholde og dra nytte av en mangfoldig arbeidsgruppe (Rogstad & Sterri, 2018). Den statlige arbeidsgiverstrategien fastslår for eksempel at staten i enda større grad må rekruttere medarbeidere med ulike kompetanser, fag- kombinasjoner, livserfaringer og perspektiver (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 10). For å nå disse målene er det behov for kunnskap om, og bevissthet rundt mangfoldsledelse både for å hindre diskriminering, men også for å se verdien av den totale kompetansen arbeidstakere besitter gjennom å ha fokus på individets kompetanse, snarere enn bakgrunn, hvem vedkommende er, kjønn, alder eller etnisitet (Rogstad & Sterri, 2018).

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven består av 6 hovedkapitler. I kapittel 2 redegjør vi for det teoretiske rammeverket oppgaven baserer seg på. De teoretiske perspektivene som presenteres i kapitlet danner premisset for å analysere datamaterialet og er ment som et bakteppe for å diskutere og belyse problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. I kapittel 3 presenterer vi oppgavens metode og redegjør for de metodiske valgene, og avveiningene som er tatt i forbindelse med gjennomføring av forskningsprosjektet. I samme kapittel gjennomgår vi også sentrale aspekter knyttet til innsamling og oppbevaring av datamaterialet, etiske overveielser og vern av informanter i tillegg til refleksjoner rundt studiens kvalitet. I kapittel 4 presenterer og analyserer vi datamaterialet i lys av de tre forskningsspørsmålene “hvordan definerer ledere kompetanse?”, “hvordan gjennomføres jobbanalysen?” og “hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?”. I kapittel 5 diskuterer vi oppgavens problemstilling og underbyggende forskningsspørsmål opp mot teoretiske rammeverket og forskningsprosjektets funn. I kapittel 6 oppsummerer vi oppgavens hovedfunn og bidrag, i tillegg til oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres oppgavens teoretiske rammeverk. I lys av oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, presenterer vi de teoretiske hovedområdene kompetanse, strategisk kompetanseledelse, kompetanseanalyse og kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. Vårt teoretiske utgangspunkt er Linda Lais modell for strategisk kompetanseledelse, hvor vi avgrenser til de to delene kompetanseanalyse og kompetanseanskaffelse. Modellen benyttes som ramme for å beskrive hvordan ledere kan analysere sitt kompetansebehov ved anskaffelse av ny kompetanse gjennom rekruttering, og hvilke utfordringer lederne møter i rekrutteringsprosessen.

Teorikapitlet innledes med delkapittel 2.1, der vi kort tar for oss kompetansebegrepets utvikling i litteraturen og hvordan vi forstår og definerer begrepet. Delkapittel 2.2 åpner med kort forklaring av hva strategi er før vi presenterer Lais teoretiske perspektiv på strategisk kompetanseledelse og avklaringer av begreper. I delkapittel 2.3 presenterer vi kompetanseanalysen hvor analysens hovedfundament er definering av kompetansekrav, som leder oss videre til delkapittel 2.4 som handler om kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. I dette delkapitlet vil vi introdusere Iversens operasjonalisering av Lais overordnede perspektiver på rekruttering. Avslutningsvis vil vi oppsummere det teoretiske rammeverket i delkapittel 2.5.

2.1 Kompetanse

Begrepet kompetanse stammer fra den latinske termen *competentia* og viser til «å være funksjonsdyktig eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter, eller styrke til å utføre oppgaver, og oppnå ønsket effekt» (Lai, 2013b, s. 46).

Kompetansebegrepets lange etymologiske historie vitner om en teoretisk og empirisk debatt hvor forståelse av begrepet avhenger av den konkrete kontekstuelle rammen det sees i lys av (Schaffar, 2019). Selv om begrepet kompetanse ble brukt i akademiske publikasjoner ble det ikke benyttet som en akademisk konstruksjon før i første halvdel av 1900-tallet. Da ble den

teoretiske konstruksjonen av kompetanse introdusert på forskjellige domener, for eksempel innen psykologi, utdanning, prestasjonsledelse og bedriftsstrategi (Mulder, 2017).

Til tross for at kompetansebegrepet defineres ulikt har betydningen begrepet gis i litteraturen en rekke fellestrekk som stammer fra begrepets opprinnelse, hvor kunnskaper, ferdigheter og evner er komponenter av kompetanse. I senere tid er også holdninger, refleksjon og kritisk tenkning tatt inn som komponenter (Kunnskapsdepartementet, 2016).

Kognitive, estetiske, digitale, sosiale og emosjonelle ferdigheter vil få større betydning i fremtiden i møte med den teknologiske utviklingen (NOU 2020:2, 2020) ettersom automatisering av rutineoppgaver krever evne til kreativitet og kompleks problemløsning, evner til å bruke digitale verktøy, ta beslutninger og forstå kjeden av årsak, effekt og virkning. I tillegg vil fremtidens ansatte ha bred kompetanse over flere fagfelt og kunne samarbeide med andre profesjoner (Harteis, 2018, s. 35). En avklaring av begreper som kompetanse er viktig fordi det hjelper oss å forstå hva som menes med begrepet og sikrer felles forståelse og meningsinnhold (Bussemeyer & Trampusch, 2013). Vår tilnærming til kompetansebegrepet inkluderer viktige sosio-kognitive ferdigheter som kritisk tenkning, selvregulering og samarbeidsevner. Vi tar utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets definisjon av kompetansebegrepet som grunnlag for videre diskusjon:

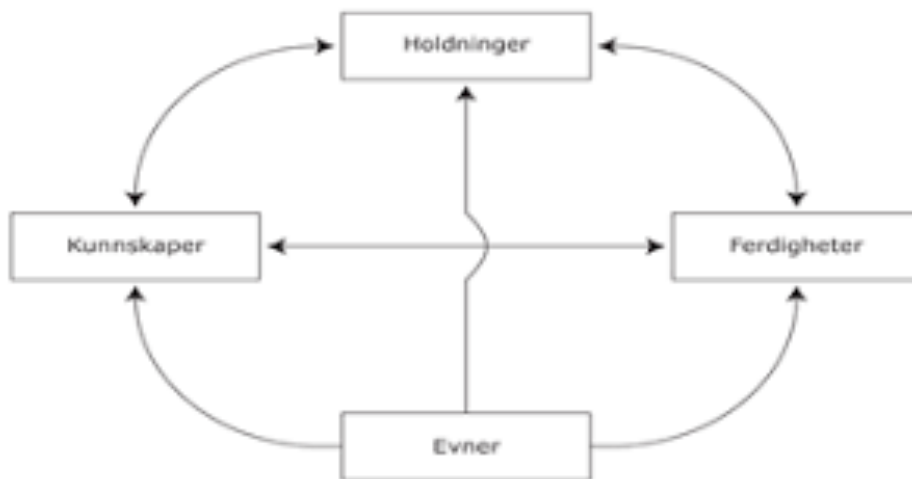
Kompetanse er å kunne tilegne seg og anvende kunnskaper og ferdigheter til å mestre utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner.

Kompetanse innebærer forståelse og evne til refleksjon og kritisk tenkning (Kunnskapsdepartementet, 2016).

Denne definisjonen understreker at kompetanse har et helhetlig anvendelsesaspekt også til ukjente situasjoner, hvor kompetansen er overførbart til andre sammenhenger. Begrepet gis dermed også et handlingsaspekt som kan ses i tråd med den totale realkompetansen en har tilegnet seg og besitter. Kompetanse er da ikke bare noe en har, men også noe som anvendes og som gir et resultat, og sikrer at kompetansebegrepet forstås som i kontinuerlig utvikling.

2.2 Kompetansekomponeanter og kompetanseformer

Kompetanse består av flere kompetansekomponeanter hvor kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger utgjør kjernekompetanse. Å kjenne til de ulike komponentene er relevant ettersom alle disse fire komponentene glir over i hverandre og gi et helhetlig og meningsfylt uttrykk for en persons kompetanse (Lai, 2013b). Sammenhengen mellom kompetansekomponeantene illustreres av Lai slik:



Figur 1: kompetansekomponeanter (Lai, 2013, s. 51)

Kunnskaper handler om “å vite”. Ferdigheter handler om ”å kunne gjøre”. Evner viser til grunnleggende egenskaper og forutsetninger som personlighet og mentale ressurser. Holdninger viser til meninger, innstillinger og verdier. Holdninger er en essensiell del av en persons potensial, og kanskje den aller viktigste komponenten og avgjør hvorvidt en person er kompetent eller ikke (Lai, 2013b).

Et viktig skille mellom de ulike kompetansekomponeantene er mellom formell kompetanse, som utgjør den kompetansen som en medarbeider kan dokumentere gjennom utdanning, kurs eller lignende, og uformell kompetanse som utgjør den kompetansen en medarbeider har opparbeidet gjennom erfaring. Den uformelle kompetansen beskrives ofte med taus kunnskap, det vil si kunnskap som ikke alltid er bevisst eller reflektert, noe som kan gjøre det vanskelig å dele med andre gjennom instruksjoner, men den tause kunnskapen er den mest verdifulle kompetansen fordi den er basert på lang innlæring, og faller dermed ut av de fleste

kartleggingsforsøk nettopp fordi den er taus (Lai, 2013b). Hadjimichael og Tsoukas (2019) viser til en rekke studier som har vist at det er en sterk sammenheng mellom taus kunnskap og jobbytelse organisasjonsnivå og individnivå. For at den tause dimensjonen av kunnskap kan deles er det derfor en forutsetning at medarbeidere er i direkte relasjon til hverandre og det er rom for kunnskapsdeling i virksomheten (Filstad, 2016, s. 111).

Den formelle kompetansen er lettere å samle for en virksomhet, enn den uformelle, da denne sjelden er skrevet ned og dermed vanskeligere lar seg samle (Lai, 2013b, s. 53) Den formelle kompetansen er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å utføre oppgaver og funksjoner, men kan sees på som basiskompetanse som danner grunnlag for kompetanseutvikling og kvalifisering. Uformell kompetanse vektlegges ofte ved ansettelse og har stor verdi både for virksomhetene og for den enkelte, selv om det innenfor offentlig sektor legges størst vekt på formell kompetanse ved ansettelse (Lai, 2013b, s. 54).

Det er viktig å skille mellom kompetanse og det å være *kompetent*. Å være kompetent innebærer å ha anvendbar og riktig kompetanse sett ut ifra de kravene dagens og fremtidens oppgaver innebærer (Lai, 2013b). Forståelse av innholdet i kompetansebegrepet og tilhørende komponenter er relevant i vår oppgave da det danner grunnlaget for å jobbe strategisk og systematisk med kompetanse i virksomheter. Hvordan virksomheter kan se kompetanse i helhetlig strategi vil vi gå nærmere inn på i neste kapittel som handler om strategisk kompetanseledelse.

2.3 Strategisk kompetanseledelse

Begrepet strategi har sin opprinnelse fra det greske ordet *strategia* og betyr feltherrekunst, og *strategos* som betyr hærfører (Fivelsdal, 2004). Som mange andre begreper er ordet hentet fra den militære verden henviser til en helhetlig, overordnet og langsiktig plan for å nå et mål (Det Norske Akademi for Språk og Litteratur, 2022).

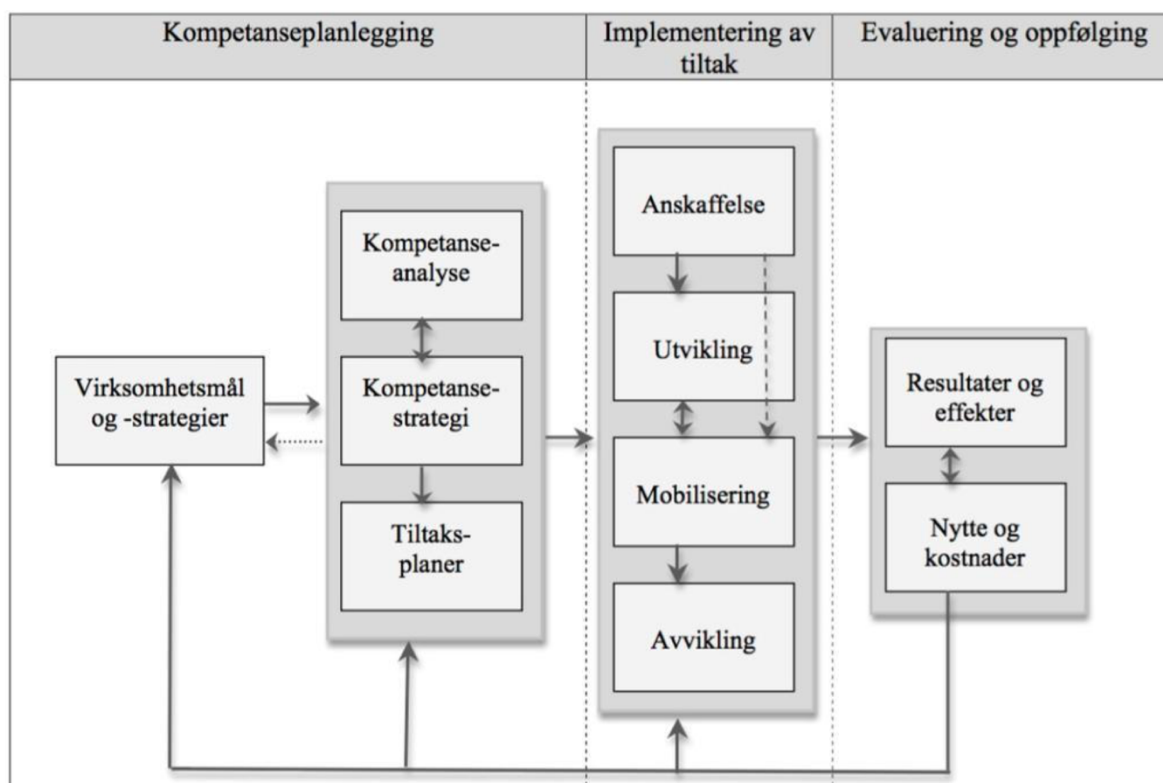
Strategi handler om virksomhetens evne til å omstille, tilpasse og utvikle organisasjonen i møte de utfordringer som omgivelsene, samfunnsutviklingen og andre interessenter stiller (Fivelsdal, 2004; Lai, 2013b; Mintzberg, 1983). I strategilitteraturen skilles det mellom

strategi på ulike nivåer hvor de tre vanligste nivåer er konsernstrategi, forretnings- eller konkurransestrategi, og funksjonelle strategier. For å utvikle og iverksette strategier kreves kompetanse, og kompetansen virksomheter forvalter vil påvirke hvilke områder det skal satses på og hvilke fordeler som er mulig å oppnå (Lai, 2013b, s. 31).

Ettersom kompetanse er involvert i samtlige tre nivåer, mener Lai det er viktig å se på kompetanse som en overordnet strategi som ikke overlates til en spesifikk funksjon, eksempelvis HR, da den påvirker organisasjonen som helhet, samt ulike funksjoner og medarbeidergrupper i organisasjonen. Lai forklarer kompetansestrategi slik:

En kompetansestrategi angir i hvilken grad og hvordan organisasjonen som helhet og sentrale funksjoner/enheter skal satse på kompetanse gjennom tiltak for anskaffelse, utvikling, mobilisering og eventuelt avvikling av kompetanse (Lai, 2013b, s. 31).

Strategisk kompetanseledelse innebærer planlegging, gjennomføring og evaluering av tiltak for å sikre at virksomheten og den enkelte medarbeider, har og benytter nødvendig kompetanse for å nå definerte mål (Lai, 2013b, s. 14). For at kompetanseledelse skal være strategisk, må den baseres på strategiske analyser og ha definerte mål den leder mot. Det må være en direkte kobling mellom virksomhetens overordnede strategier og arbeidet med kompetanse. Ansvar for planleggingen og gjennomføringen av kompetanseledelse og tiltak, og beslutninger om hvordan virksomheten skal satse på kompetanse, er kritiske og strategiske beslutninger som påvirker hele virksomheten. Beslutningene bør derfor forankres i toppledelsen og inngå i strategiarbeidet på toppnivå, og operasjonaliseres av støttefunksjoner som mellomledere og HR (Lai, 2013b).



Figur 2: Strategisk kompetanseledelse som kontinuerlig prosess (Lai, 2013, s.15)

For å illustrere strategisk kompetanseledelse som en kontinuerlig prosess, har Lai utviklet en modell som gjennom tre nivåer visualiserer kompetansestrategien.

Kompetansestrategien bør fungere som en strategi som bidrar til måloppnåelse og være i kontinuerlig prosess med ulike komponenter satt i system (Lai, 2013b).

Vellykket kompetansearbeid krever strategisk og systematisk innsats, og settes inn på fire fronter. Det betyr at virksomheten må ha oversikt over, og analysere nåværende kompetanse, samt kunne forutsi hvilken kompetanse som trengs mot fremtidige krav.

Virksomheten må også bygge fleksibilitet til kunnskaper og ferdigheter ved å tillate overlappende kompetanse. Videre må kompetansearbeidet omsettes praktisk med utviklingsprogrammer og planer for anskaffelse av kompetanse.

De menneskelige ressursene, det vil si kompetansen, må innlemmes med strategiutformingen og planleggingen av menneskelige ressurser må skje parallelt med overordnet planlegging for å være fruktbar (Lai, 2013b; Nordhaug, 2004).

For det første må virksomheten ha oversikt over og analysere nåværende kompetanse, samt kunne forutsi hvilken kompetanse som trengs mot *fremtidige* krav. For det andre må virksomheten også bygge fleksibilitet til kunnskaper og ferdigheter ved å tillate overlappende kompetanse. For det tredje må kompetansearbeidet omsettes praktisk med utviklingsprogrammer og planer for anskaffelse av kompetanse. For det fjerde må de menneskelige ressursene, det vil si kompetansen, innlemmes i strategiutforming og planleggingen av menneskelige ressurser må skje parallelt med overordnet planlegging for å være fruktbar (Lai, 2013; Nordhaug, 2004).

2.4 Kompetanseanalyse

Kompetanseanalysens formål er å avdekke på hvilke områder, og hvordan virksomheten bør satse på kompetanse for å øke måloppnåelsen, og øke verdiskapingen. Analysen skal bidra til å knytte virksomhetens overordnede mål og strategier til kompetansestrategier- og tiltak (Lai, 2013b, s. 67) Det er tre hovedaktiviteter i kompetanseanalysen hvor hovedfundamentet i analysen er definering av kompetansekrav (Lai, 2013b):

1. Kravanalyse
2. Kompetansekapitalanalyse
3. Behovsanalyse
 - a) mobiliseringsbehov
 - b) utviklingsbehov
 - c) anskaffelsesbehov gjennom rekruttering

For å belyse vår problemstilling har vi fokus på behovsanalysens (heretter omtalt som jobbanalyse) del som handler om anskaffelsesbehov gjennom rekruttering. Hvilken kompetanse virksomheten har behov for, hvilket nivå kompetansen bør ligge på, og i hvilket omfang det er behov for ulike typer kompetanser i form av antall ansatte som bør ha den aktuelle kompetansen, defineres gjennom en kompetanseanalyse.

Lai hevder det innen strategisk kompetanseledelse bør legges størst vekt på målbaserte kompetansekrav, i tillegg er det relevant å se til normative kompetansekrav formidlet av myndigheter gjennom politiske beslutninger, offentlige utredninger og eksplisitte krav til

utdanning (Lai, 2013b). Med kunnskap og kompetanse som deres viktigste ressurs, er god forvaltning av kompetanse avgjørende for at medarbeidere kan yte sitt beste, med den følge at virksomheter kan øke sin verdiskaping og måloppnåelse, og det blir derfor stadig viktigere for virksomheter å satse langsiktig og systematisk på kompetanse (Lai, 2013b). Lai mener imidlertid at det i mange organisasjoner har vært overfokusering på utvikling og anskaffelse av kompetanse, og en underfokusering på å få brukt kompetansen medarbeidere allerede besitter fullt ut. Nordhaug (2004) stiller seg følgende spørsmål: “Hvor mye av den kompetansen som finnes, er kjent for individet selv, for vedkommendes medarbeidere og leder, og eventuelt for alle disse kategorier?” (Nordhaug, 2004, s. 29).

Spørsmålet er viktig fordi vi må kunne anta at det finnes enorme mengder skjulte ressurser i arbeidslivet i form av kunnskaper, ferdigheter og evner som ikke tas i bruk (Nordhaug, 2004). Hvordan man kan få tak i disse skjulte ressursene, og mobilisere medarbeideres kompetanse er et aktuelt tema i arbeidslivet noe det offentlige Norge påpeker gjennom flere utredninger og også gjennom den statlige arbeidsgiverstrategi (2020) som blant annet sier at statlige virksomheter «deltar i inkluderingsdugnaden ved å lete etter riktig kompetanse i hele befolkningen, gjennom brede og inkluderende rekrutteringsprosesser.» (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2020, s. 3)

2.5 Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering

Kompetanseanskaffelse beskrives hovedsakelig som rekruttering. I følge Lai (2021) er rekruttering av medarbeidere vesentlig for å skaffe den kompetansen organisasjonen har behov for (Lai, 2021). Det finnes også andre måter å anskaffe kompetanse på som for eksempel ved å leie inn kompetanse i form av rådgivere, konsulenter, samt samarbeid med andre organisasjoner gjennom for eksempel strategiske allianser (Lai, 2021). Den sistnevnte formen for kompetanseanskaffelse grenser dog tett opp til ulike måter å utvikle ny kompetanse på. For oppgavens relevans vil vi derfor fokusere på anskaffelse av kompetanse gjennom rekruttering og utvalg av nye medarbeidere. Ifølge Martinsen referert i Lai (2021) er kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering en kompleks og krevende aktivitet, som omfatter mange delbeslutninger og fordrer høy kompetanse for å gi godt resultat (Lai, 2021, s. 110). Kompetanse handler om potensial, og innen strategisk kompetanseledelse er det

åpenbart hensiktsmessig å ta hensyn til den formelle og den uformelle kompetansen som allerede eksisterer i virksomheten og i forbindelse med kompetanseanskaffelse (Lai, 2013b).

2.6 Rekrutteringsprosessen

Gode ansatte er en betydelig ressurs for virksomheten fordi virksomheter sitter ikke med kompetansen selv, men de forvalter kompetansen de ansatte gjør tilgjengelig (Lai, 2021). I det øyeblikket det oppstår behov for rekruttering er det en betydelig mulighet for virksomheter, ved at det åpner opp for nye måter å tenke på og gir mulighet til å grundig vurdere behovet for ny kompetanse. Både Lai og Iversen er enig i at feilansettelser kan føre til mye frustrasjon, fortvilelse, effektiviseringstap og kostnader for en virksomhet (Iversen, 2020; Lai, 2021). Det er med andre ord kritisk, ikke bare for en leders suksess, men også for en virksomhets konkurransevne, å tiltrekke seg og identifisere de beste ansatte gjennom en systematisk og profesjonell rekrutteringsprosess. Hvilke kriterier og prosedyrer som anvendes i rekrutteringsprosessen, har store implikasjoner for hvordan jobber fordeles i samfunnet, hvem som får muligheten til å bygge karriere og hvem som blir stående på sidelinjen (Rogstad, 2016). I følge Schmidt & Hunter (1998) er det i utgangspunktet fire områder det er viktig å komme inn på; den første er å identifisere formålet med stillinger og hvilke resultater som skal oppnås, den andre er å kartlegge arbeidsoppgaver som ligger til stillingen, videre er det viktig å sette rammer rundt stillingen om hva slags ansvar og fullmakt stillingshaveren har og til slutt vurdere hvilke kompetanse som skal stilles til kandidatens utdanning, erfaring og ferdigheter samt hvilken personlige egenskaper vedkommende må ha for å lykkes i jobben.

I forskningslitteraturen beskrives ulike metoder for gjennomføring av rekruttering. Det er imidlertid noen likhetstrekk i metodene ved at prosessen med rekruttering deles opp i ulike faser, hvor hver fase krever ulik problemløsning (Iversen, 2020; Lai, 2013b; Schmidt & Hunter, 1998). Kunnskap om hele rekrutteringsprosessen vil kunne ha betydning for hvor god prosessen blir, samt hvor gode ansettelse virksomhetene gjør. Et viktig spørsmål blir hvor høy kompetanse en må ha for å bidra til å gjøre gode ansettelse (Lai, 2013b, s. 85)

Iversen og Lai har ulik tilnærming rekrutteringsfasene der Lai (2013b) har fire ulike faser hvor identifisering av kompetansekrav, tiltrekke kompetente søkere, addere kompetanseindikatorer og evaluere tilpasning mellom nyansatt og arbeidsmiljø utgjør fasene (Lai, 2013b). I denne oppgaven benytter vi oss av Iversens (2020) syv faser fordi den

muliggjør bestemte analyser i oppgaven vår på en mer tilfredsstillende og presis måte. Iversens (2020) syv faser inkluderer; å tiltrekke kandidater, gjennomføre jobbanalyse, sikre kandidattilfang, administrere søknader, seleksjon, ansettelse og til slutt introduksjon. Hovedfokus i denne oppgavens diskusjonskapittel og analyse vil i hovedsak være fasen om jobbanalyse, seleksjon og ansettelse på grunn av dets relevans for problemstillingen.



Figur 3: Rekrutteringsprosessens 7 faser oversatt etter Iversen (2020, s.14)

Den første fasen handler om å *tiltrekke* seg den beste arbeidskraften gjennom å fremstille virksomheten som en attraktiv arbeidsplass. Ifølge Iversen (2020) blir stadig flere arbeidsgivere bevisst hvordan de fremstår, og arbeider systematisk med å styrke virksomhetens omdømme på arbeidsmarkedet. For å tiltrekke seg den beste arbeidskraften er det viktig for virksomhetene å ha gode informasjonssider, og at virksomhetene fremstår som en seriøs arbeidsgiver som kan tilby utfordrende arbeidsoppgaver. Ved å gjennomføre gode rekrutteringsprosesser sikrer man renommeet på arbeidsmarkedet (Iversen, 2020).

Den andre fasen handler om å gjennomføre *jobbanalyse* med en påfølgende stillings- og kravbeskrivelse som omhandler hvilke arbeidsoppgaver som inngår i stillingen, og hvilke krav til kompetanse det skal stilles (Iversen, 2020, s. 15; Ørjasæter, Stang & Stenberg, 2018). Denne fasen er av de viktigste fasene og for å lykkes med rekruttering og ansettelse av nye medarbeidere er det viktig med en grundig jobbanalyse. En viktig forutsetning i denne fasen og for videre prosessen, er å vite hva man som arbeidsgiver faktisk er på utkikk etter. Er det

uklart hva virksomheten faktisk har behov for, er sannsynligheten for å gjøre en kvalifisert ansettelse lav. En presis jobbanalyse bidrar til å identifisere de personlige egenskapene, kunnskaper og erfaringer man opplever som viktig for vurdering av jobbsøkere (Iversen, 2020).

Den tredje fasen handler om å *sikre kandidattilfang* for å gjøre en god utvelgelse. Iversen (2020) påpeker at det i teorien er slik at jo flere kandidater man har til en stilling, desto større er sjansen for at det er en meget god kandidat blant søkerne. Utfordringen vil da være at det er ressurskrevende å finne den riktige kandidaten blant mange søkere. Utforming av annonsetekst og valg av digitale media vil ha betydning for hvilke kandidater man når ut til og det vil være viktig å tenke gjennom hvor man mener det vil være størst mulighet for å nå kandidater med den type kompetanse vi søker. Formuleringer som er upresise og lite fengende i annonseteksten vil kunne være til hinder for å fange oppmerksomheten til de kandidatene man ønsker seg. Det er ikke ønskelig med mange ukvalifiserte søkere fordi det skaper bare ekstra arbeid. En undersøkelse utført av Iversen og Standal (2013) viste at mange stillingsannonser benytter upresise og delvis meningsløse formuleringer. Den påfølgende konsekvensen er at kvaliteten på søkermassen blir dårligere enn den ville ha vært dersom annonsene var tydeligere (O. Iversen & A. A. Standal, 2013).

Den fjerde fasen er den tidkrevende *søknadsadministrasjonen*. Etterhvert som søknader kommer inn, må de behandles på en profesjonell måte og søkere må orienteres om prosessens gang og eventuelt kalles inn. Etter at ansettelsen er foretatt, må gjenstående søkere informeres om at prosessen er avsluttet, og eventuelle papirer returneres til søkere. I dag håndteres søknadsadministrasjon vanligvis gjennom webbaserte rekrutteringsportaler der man automatisk får en bekreftelse på epost om at søknaden er mottatt. For noen kan dette oppleves som litt upersonlig å få en datagenerert bekreftelse fra en ikke svar avsender. For å forhindre at søkerne trekker søknaden kan det være hensiktsmessig å følge dem opp noe tettere. Slike prosesser tar ofte lengre tid enn planlagt, og en god oppfølging av søkere er nødvendig innen den tiden som er indikert slik at de ikke sitter igjen med et negativt inntrykk (Iversen, 2020).

Den femte fasen er *seleksjonsfasen*. Etter en kartlegging av behov, egenskaper, og kompetanse stillingen krever, kan man begynne å planlegge utvalgsmetodene nærmere. I denne fasen vil vanligvis både intervju, tester og referanseintervju inngå (Iversen, 2020).

Den nest siste fase i prosessen er *ansettelse* og valget er avgjort, og en søker tilbys stillingen. I denne delen av prosessen gjenstår gjerne forhandlinger om lønns- og arbeidsvilkår. Dette er et område som er avhengig av praksis, eventuelle tariffavtaler eller sedvaner i den enkelte virksomhet, eller bransje (Iversen, 2020).

Den siste fasen er *introduksjonsfasen* også kjent som onboarding. Når man har kommet så langt gjør mange virksomheter den feilen at de anser rekrutteringsprosessen som avsluttet så snart ansettelseskontrakten er underskrevet. Iversen hevder at ansettelse av nye medarbeidere er kanskje en av de viktigste oppgavene for en leder og måten de tas imot på og gis opplæring på er viktig for både leder og nyansatt (2020). Utarbeidelse og gjennomføring av et godt og systematisk introduksjonsprogram for den nyansatte er god økonomi for virksomheten og bidrar til å redusere «innkjøringstiden». Introduksjonsprogrammet bør bestå av noe langt mer enn en kort innføring i virksomhetens oppgaver, for eksempel kan et nyttig tiltak være mentorordninger, samt at den nyansatte bør følges opp med systematiske evalueringer i den første perioden (Iversen, 2020).

Rekrutteringsprosessen går gjennom flere faser og en god gjennomføring av alle fasene sikrer begge parter i prosessen. Gode rekrutteringsprosesser forutsetter at ledere gjennomfører en systematisk og grundig jobbanalyse for å sikre at virksomheten har riktig kompetanse for fremtiden. Det kan være krevende for en leder å gjennomføre en rekrutteringsprosess helt feilfritt, fordi det er mange faktorer å ta hensyn til. Likevel foreslår eksperter på området at en rekrutteringsprosess bør starte med en jobbanalyse der en leder tenker gjennom og noterer hvilke arbeidsoppgaver som skal utføres, og hvilke kompetanser kreves for å utføre arbeidsoppgavene (Iversen, 2020; Lai, 2021; Ørjasæter et al., 2018). Deretter kan lederen vurdere om arbeidsoppgavene kan løses på andre måter enn ved en nyansettelse, for eksempel ved å rokkere oppgavene internt før man går til det skritt å ansette en ny i fast stilling (Lai, 2021; Ørjasæter et al., 2018). Videre når lederen har kartlagt behovet må de finne ut hvordan de skal sikre kandidattilfang og hvordan de skal nå riktige kandidater (Ørjasæter et al., 2018). I seleksjonsfasen har det blitt større fokus på sjekk av vitnemål og attester for å unngå ansettelser av uærlige søkere (Iversen, 2020). Det er også utbredt med måleinstrumenter som personlighetstester og evnetester som brukes i sammenheng med seleksjon i rekrutteringsprosessen. Lai (2021) konkluderer med at de mest utbredte metodene, som

ustrukturert jobbintervju og en rekke tester gjennomgående har lavere holdbarhet og treffsikkerhet enn en rekke andre metoder (Lai, 2021, s. 110).

Tidligere forskning gjennom seksti år viser at jobbintervjuet er lite egnet til å si oss noe om en jobbsøkers fremtidige presentasjoner (Arvey & Campion, 1982; Dipboye, 1982; Eder, Harris & Ferris, 1999; Kohn & Dipboye, 1998). Jobbintervjuet er en situasjon hvor spesielt kandidater, men også arbeidsgivere er bevisst på at de blir observert og vurdert, og tilpasser atferd til eksisterende forventninger om situasjonen. En god grunn til å ha tillit til denne forskningen er at det baserer seg på flere studier gjennom mange år som har fått de samme resultatene. Det er likevel mange fordeler som å bygge gjensidig relasjon, markedsføre virksomheten, å vurdere om virksomheten og kandidaten passer sammen og å forhandle om betingelser (Wallace, 1995). En observasjonsstudie av norske virksomheter fra 2018 viste at evnen til å forstå sosiale koder under jobbintervjuet var avgjørende for å få jobb, og at denne uformelle kompetansen ofte overvinner den formelle kompetansen i seleksjon fasen (Rogstad & Sterri, 2018). Dette forklarer Rogstad (2018) med at lederne opplever at de har stor grad av frihet til å vektlegge personlig egnethet og at de er selvsikre når det handler om troen på egen magesfølelse. Denne studiet viser at i en intervjusituasjon ikke bare er kandidater som er i sentrum, men at det heller er virksomheten som spiller hovedrollen. Det betyr at ledere nok kan ha fordommer rettet mot den enkelte kandidaten ut fra antakelser om vedkommende, men de sterkeste generaliseringene er knyttet til ledernes oppfatning om virksomhetens arbeidsmiljø og kultur som den nye kandidaten skal passe inn i (Rogstad & Sterri, 2018).

I de aller fleste virksomheter vil det være nyttig å arbeide systematisk med forbedring av vurderingsmetodene, mellom annet ved å øke graden av struktur på jobbintervju basert på en grundig jobbanalyse, og ved å velge og benytte aktuelle tester på en kritisk måte (Lai, 2021; Skorstad, 2015). Noen klare utviklingstrekk innenfor rekrutteringsfaget er at søkermassen har blitt mer mangfoldig og andel kunnskapsarbeidere er økende, noe som stiller nye krav både til rekrutteringsprosessen og krav til kompetanse hos de som rekrutterer (Iversen, 2020).

Det er en hard kamp om de beste kandidatene og det foreligger vitenskapelig dokumentasjon for at bruk av pålitelige rekrutteringsmetoder kan bidra til å øke treffsikkerhet i en rekrutteringsprosess, noe som gir økonomisk gevinst for en virksomhet (Schmidt & Hunter, 1998). Hvordan ledere vurderer kompetanse, formell og uformell, er derfor interessant sett i lys av hvordan de gjennomfører kompetanseanskaffelsen.

2.7 Oppsummering

I de øvrige delkapitlene har vi presentert oppgavens teoretiske rammeverk, som er grunnlag for å analysere datamaterialet og belyse problemstillingen. Vi har definert kompetansebegrepet og presentert vår tilnærming til begrepet ved å ta utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets definisjon (2016) fordi den inkluderer viktige komponenter som inkluderer kritisk tenkning, evne til refleksjon og overførbare ferdigheter. Videre har vi presentert kompetanseformer formell og uformell kompetanse, som er et viktig skille mellom de ulike komponentene i kompetanse. Formell kompetanse utgjør den kompetansen en medarbeider kan dokumentere gjennom utdanning og som er målbare, uformell kompetanse utgjør den kompetansen en medarbeider har opparbeidet gjennom erfaring og beskrives ofte med taus kunnskap. Kompetansekompomentene er valgt fordi de bidrar til analyse og drøfting av forskningsspørsmålene “hvordan definerer ledere kompetanse?” og “hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?”.

I den resterende del av teorikapittelet har vi presentert begrepet strategi som virksomhetens evne til å omstille, tilpasse og utvikle organisasjonen i møte de utfordringer som omgivelsene, samfunnsutviklingen og andre interesser stiller (Fivelsdal, 2004; Lai, 2013b; Mintzberg, 1998).

I delkapittel 2.2 har vi presentert Linda Lais (2013b) modell for strategisk kompetanseledelse med fokus på de to nivåene av modellen som omhandler kompetanseanalyse og kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. Vi har sett at rekrutteringsprosessen er en kompleks og krevende prosess som inkluderer ulike faser ledere skal ta hensyn til gjort kort rede for de ulike fasene i jobbanalysen presentert av Iversen (2020) fordi den muliggjør bestemte analyser i oppgaven vår på en mer tilfredsstillende og presis måte.. Det valgte teoretiske grunnlaget bidrar til å belyse og drøfte funnene i datamaterialet med fokus på hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse. Før vi presenterer funn, analyse og drøfting skal vi i neste kapittel gjøre rede for den metodiske tilnærmingen benyttet i gjennomføring av studien.

3 Metode

Tranøy (1986) definerer metode som «en planmessig fremgangsmåte, især i vitenskap og filosofi, gjerne grunnet på regler og prinsipper». Metodiske valg og tilnærminger er sentralt i forbindelse med å få svar på en problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål. Med hensyn til at denne oppgaven er en vitenskapelig studie er det nødvendig å reflektere over valg av metode, og hva man ønsker å oppnå. I dette kapitlet skal vi gi leseren et innblikk i oppgavens forskningsprosess ved å trekke frem vårt metodiske valg og refleksjoner gjennom arbeidsperioden. Vi ønsker å gjøre det mulig for leseren å vurdere kvaliteten på oppgaven gjennom å gjøre grunnlag for analysen og resultatene så nøyaktig og tydelige som mulig, samt reflektere over studiens validitet og begrensninger. Åpenhet rundt valg som er foretatt gjennom hele forskningsprosessen vil være en forutsetning for at andre kan bedømme reliabilitet og validitet (Dalgaard & Hviid Jacobsen, 2011).

I de ulike delkapitlene diskuterer vi metodiske valg i lys av metodelitteratur og med utgangspunkt i problemstillingens fokus og formål. I delkapittel 3.1 Beskriver vi oppgavens vitenskapsteoretiske ståsted. Delkapittel 3.2 handler om prosjektets design. Kapitlet tar for seg valget av kvalitativ metode og valg av digitale semi-strukturerte intervju for å samle inn data, samt presenterer vi også utvalget som danner grunnlaget for analysen. I delkapittel 3.3 beskriver vi nærmere prosessen med datainnsamling fra planlegging til gjennomføring og transkribering av datamaterialet fra tale til tekst. I delkapittel 3.4 beskriver vi vurderinger av etiske retningslinjer i forbindelse med gjennomføringen av prosjektet samt reflekterer rundt studiens kvalitet. Videre i delkapittel 3.5 presenterer vi analyse tilnærmingen og analyseprosessen med valget av tematisk analyse som analysestrategi.

3.1 Vitenskapsteoretisk Ståsted

I forskning danner det vitenskapsteoretiske utgangspunktet for det man søker informasjon om og er derfor avgjørende for forståelsen forskeren utvikler underveis i prosessen. Fortolkning av datamaterialet preges av at det er et gjensidig påvirkningsforhold mellom forskerens teoretiske utgangspunkt og mønstre i datamaterialet (Thagaard, 2018). Denne oppgaven skrives med hermeneutikk som vitenskapelig ståsted. Utgangspunktet for hermeneutikken er behovet for å finne fram til metoderegler for hvordan man skal fortolke et tekstmateriale (Kleven & Hjordemaal, 2018). Det finnes ikke en egentlig sannhet ifølge hermeneutikken, men ulike fenomener kan tolkes på flere nivåer (Thagaard, 2018). For å være presis kan man si at en tekstfortolkning foregår ved en vekselvirkning mellom del og helhet, noe som innebærer at vi forstår alle delene i en tekst ut fra teksten som helhet. Videre blir helheten forståelig for oss på bakgrunn av vår forståelse av enkeltdelene (Kleven & Hjordemaal, 2018). Målet for hermeneutikken kan på denne måten sies å være det å oppnå en gyldig forståelse av meningsinnholdet i teksten, og tolkningen av intervjuetekster kan ses på som en dialog mellom forsker og tekst (Thagaard, 2018). Vi forstår verden fra vårt ståsted, basert på egne erfaringer og tolkninger. Den hermeneutiske sirkelen hjelper med å åpne opp for en dypere forståelse av hva andre kan si oss. I denne sammenheng handler det om å ta imot kunnskap og sette egne meninger til side, la være å tolke andres opplevelser, men forstå den ut fra deres forklaring. Sannhet og forståelse blir utviklet mellom den som tolker og teksten (Nilssen, 2012). Dermed blir sannhet og forståelse utviklet av data vi har samlet gjennom å intervju ni ledere og oss som studenter. Utvalget presenteres ytterligere under i neste delkapittel om forskningsdesign. Ut fra vår forforståelse, blir forskningen konstruert ut fra en hermeneutisk tilnærming. Dette har påvirket også valg, spørsmål og vinklinger i denne oppgaven. Kunnskap blir produsert og skapt av oss og informantene, gjennom spørsmål og svar. Denne kunnskapen ses som relasjonell fordi den produseres i et samspill som kommer frem under samtalen. Samtalen beskriver både hverdagsopplevelser og tankene rundt disse, og konteksten spiller også en rolle, samt etterarbeidet og den tolkningen som danner gjenstand for et ferdig arbeid (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015).

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan eller skisse for hvordan studien skal gjennomføres og gir rammeverk, retningslinjer og implikasjoner for forskningsprosessen og vurderingen av resultatene (Thagaard, 2018). Retningslinjene omhandler blant annet hva undersøkelsen skal rette fokus mot, hvem som er relevante informanter, hvor studien skal gjennomføres og hvordan den skal utføres. Med andre ord studiens hva, hvem, hvor og hvordan (Thagaard, 2018). Det er problemstillingen som ofte styrer hvilket design man ender opp med, hvor vi anser den kvalitative metoden med intervju som best egnet metode.

3.2.1 Kvalitativ metode

I samfunnsvitenskapelig forskning er det to hovedtilnærminger til hvordan dataene skal samles, kvalitativt og kvantitativt. Metoden man velger å anvende vil være avgjørende for hvilken kunnskap man kan anskaffe seg, dermed er det viktig å reflektere over hvilken type kunnskap man ønsker å innhente. Kvalitativ forskning nærmer seg verden der ute for å forstå, beskrive og noen ganger forklare sosiale fenomener fra innsiden (Nilssen, 2012). Den kvalitative metoden handler om å utvikle en dypere forståelse og vektlegger forståelse, fortolkning, samt betydning for individer og deres kognitive prosesser, i studier hvor man ønsker rike beskrivelser av et fenomen og fange informantenes perspektiv (Thagaard, 2018). Typiske metoder innenfor kvalitativ forskning er observasjon, intervju og analyser av enten tekster, visuelle materialer, og i nyere tid, internett. I kvantitativ forskning derimot samler man inn store mengder data med formål om å måle utbredelse og antall av noe (Kvale et al., 2015).

Problemstillingen i denne oppgaven er: “ hvilke utfordringer møter ledere for å rekrutterer riktig kompetanse?.” For å få en dypere og analytisk fundert forståelse av lederes perspektiver, har vi valgt å samle inn data kvalitativt i form av semistrukturert intervju. Vi har valgt intervju fordi det er et godt verktøy for å undersøke individuelle erfaringer og fanger opp kompleksiteten i studiens funn og kan gi dyp og rik informasjon om det vi ønsker å undersøke (Kvale et al., 2015). Hensikten med å velge det kvalitative forskningsdesignet var at informantene i større grad kunne fremme tanker, synspunkter og sammenhenger som kan danne et godt empirisk grunnlag å jobbe med. En slik design vil gjøre det mulig for oss å

avdekke et mønster som kan danne et sammenligningsgrunnlag (Johannessen, Rafoss & Rasmussen, 2018).

3.2.2 Semistrukturert intervju

I kvalitativ forskning er intervju et godt og mye brukt verktøy og har som fordel å hente inn kunnskap om hvordan mennesker opplever, tenker og erfarer sosiale fenomener og egen situasjon. I intervju har man et ønske om å forstå informantenes verden ut ifra deres eget ståsted og perspektiv (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2018). Det finnes flere ulike former for intervju og i denne oppgaven har vi valgt semistrukturert intervju som verktøy. Det innebærer en utarbeidet intervjuguide, gjerne etter tema, som fungerer ledende og gir mulighet og rom for fleksibilitet (Kvale et al., 2015). På denne måten er ikke intervjuspørsmålene endelige og man kan stille relevante oppfølgingsspørsmål som dukker opp underveis i intervjuet.

Hensikten med semistrukturert intervju var å hente inn informasjon om informantenes refleksjoner på en måte som tillot at de kunne snakke fritt og åpent. Vi var to i utførelsen av alle intervjuene og derfor var det viktig for oss å ha frihet til at måten eller rekkefølgen spørsmålene ble stilt på kunne variere noe. Vi vurderte også at semistrukturerte intervjuer ville gi oss et bedre grunnlag for å analysere de ulike informantenes responser i lys av hverandre, sammenlignet med ustrukturert intervju (Clark, 2021). I neste del presenterer vi utvalget, med andre ord studiets «hvem» (Thagaard, 2018).

3.2.3 Utvalg

I vitenskapelige studier kan man bare undersøke et utsnitt av virkeligheten. Det innebærer at man må velge et utvalg fra populasjonen. I forbindelse med datainnsamling kontaktet vi en rekke virksomheter som hadde stillingsutlysninger ute på finn.no, med forespørsel om å delta i prosjektet. Vi fikk ja fra ni mellomledere som jobber med HR i store private og offentlige virksomheter. Store virksomheter har ofte flere avdelinger med flere mellomledere som rapporterer til toppledelsen. Videre er det vanlig i Norge å definere virksomheter over 100 ansatte som store virksomheter (Hovedorganisasjonen Virke, 2018).

Privat og offentlig sektor skiller seg fra hverandre ved at privat sektor er bedrifter i privat eie, og offentlig er statsforvaltningen, kommuneforvaltningen og forretningsmessige foretak som eies eller kontrollert av staten eller kommune (Idsø, 2021). Utvalget ble valgt basert på stillingsutlysninger i administrasjonsområdet som hadde krav om en generell bachelor eller

master til arbeidsoppgaver som ikke krever en høyere utdanning. Deretter tok vi kontakt med kontaktpersonen i annonsene og spurte om de ønsket å være informanter i oppgaven vår og vi fikk ja fra ni ledere som jobber som mellomledere i store virksomheter. De ble valgt strategisk fordi HR ledere er beslutningstakere og har ansvar for å vurdere hvilken kompetanse de har behov for i virksomheten og som er med på å ta den endelige beslutningen om hvem som blir ansatt. Felles for alle informantene som er utvalget i denne oppgaven er at de har en nøkkelfunksjon innenfor HR og rekruttering og er mellomledere i store virksomheter. De bistår linjeledere med støtte innenfor ulike områder knyttet til personell, alt fra elementære saker til litt tyngre saker som personalsaker, rekruttering og sykefravær. Hverdagen deres er hektisk hvor de støtter ledere gjennom e-mail, telefon og de som er i nærheten oppsøker HR lederne fysisk. I beslutningsprosesser må utvalget ofte forholde seg til det overordnede på grunn av størrelsen på virksomheten. Thagaard (2018) forklarer strategisk utvelgning med at man strategisk velger informanter som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategisk knyttet til problemstillingen. Vi valgte å rekruttere utvalg både private og offentlige virksomheter for å kunne få bredere informasjon og konsistens i analysen. Det er ikke vår hensikt å foreta sammenligning mellom privat og offentlig sektor, men snarere få informasjon fra både det private og det offentlige for å verifisere våre funn.

Tabell 3.1 viser oversikt over informantene i denne oppgaven som danner grunnlag for analysen. Tabellen viser hvilken type virksomhet de jobber i og deres utdanningsnivå og hvilken stilling de besitter som mellomleder i virksomheten. Denne informasjonen er interessant for å undersøke om det er noe sammenhenger mellom informantenes egen utdanningsnivå og hvordan de vurderer søkerens kompetanse i rekrutteringsprosessen.

INFORMANT	VIRKSOMHET	UTDANNINGSBAKGRUNN
Informant 1	Privat	Bachelorgrad
Informant 2	Offentlig	Mastergrad
Informant 3	Privat	Mastergrad
Informant 4	Privat	Mastergrad
Informant 5	Privat	Bachelorgrad
Informant 6	Offentlig	Bachelorgrad
Informant 7	Offentlig	Mastergrad
Informant 8	Offentlig	Mastergrad
Informant 9	Offentlig	Mastergrad

Tabell 1: Informasjon om informanter

Etter utvelgelsen startet prosessen med datainnsamling, og i neste delkapittel om datainnsamling skal vi beskrive nærmere hvordan vi har gått frem for å samle inn data, og reflektere over egne erfaringer med prosessen.

3.3 Datainnsamling

Dataene som danner grunnlag for oppgaven er i hovedsak kvalitative primærdata. For å kunne belyse problemstillingen har vi utført dybdeintervju med ni HR-ledere i private og offentlige virksomheter. Metoden man anvender under datainnsamling er viktig for å sikre validitet og reliabilitet for forskningen gjennom deskriptiv og grundig informasjon. Vi anså et kvalitativt forskningsintervju som mest egnet metode for oppgaven og i henhold til Thagaard (2018) er det den beste metoden for å forstå informantenes opplevelse ,og forståelse av fenomenet man undersøker. Intervju med ledere gir oss en mulighet for å få et nærmere innblikk i deres vurderingsprosesser, og hvordan de går fra en gruppe kandidater til å ende opp med en eller flere de ønsker å tilby jobben. Datamaterialet i oppgaven er primærdata, det vil si data som vi

selv er deltakende under og har ansvar for (Kvale et al., 2015). Datainnsamling foregikk under koronapandemien vår 2021, og restriksjoner om pålagt hjemmekontor førte til at det ble en del endringer i planen. I utgangspunktet ønsket vi å gjennomføre deltakende observasjon i tillegg til semistrukturerte intervju, for å få innsikt i informantens atferd og skape forståelse for den sosiale sammenhengen informanten er en del av (Thagaard, 2018). Vi skjønnte raskt at det ikke ville la seg gjøre ettersom påbudet om hjemmekontor ikke ble opphevet underveis i datainnsamlingsfasen. Vi gikk derfor videre med kontinuitetsplan om digital gjennomføring av de semistrukturerte intervjuene.

Forskningsintervjuet skaper kunnskap sosialt fordi dataene er et resultat av interaksjon mellom forskeren og informanten, og er den mest anvendte metoden innen kvalitativ forskning (Kvale et al., 2015). Det sosiale interaksjonen krever eksplisitt kompetanse som evnen til å stille gode spørsmål, bevissthet på prinsipper rundt intervjuet og evnen til å skape god relasjon samt lytte oppmerksomt (Thagaard, 2018).

I utarbeidelse av intervjuguiden hadde vi formålet for oppgaven i bakhodet hele tiden, ettersom det er formålet for oppgaven som legger føringer for hvordan intervjuet utformes. Vi delte intervjuguiden inn etter tema, for at den skal være retningsgivende, samtidig som den gir oss rom for fleksibilitet. Intervjuguiden har en semistrukturert form og inneholder forslag til spørsmål under hvert tema med åpenhet for fleksibel tilnærming (se vedlegg 3). Det var viktig for oss å ikke ha spørsmål som var «endelige» i sin form, men ha åpne spørsmål med rom for å stille eventuelle relevante oppfølgingsspørsmål, som kunne belyse temaet tilstrekkelig. En fleksibel tilnærming til intervjuguiden er også med på å kunne skape trygghet og tillit hos informanten (Kvale et al., 2015). Hvordan vi gikk frem skal vi belyse nærmere i neste del under gjennomføring av intervju.

3.3.1 Gjennomføring av intervju

Vi startet prosessen med å avtale intervju i februar 2021. Vi var noe optimistisk med tanke på å få avtalt intervjuer raskt og gjerne gjennomført de innen mars måned. For alle våre informanter var det en hektisk periode frem mot påske og det ble dermed forsinkelser i tidsperioden for gjennomføring av datainnsamlingen ut april 2021. En ekstra utfordring var at noen informanter trakk seg underveis hvilket førte til at vi måtte få tak i flere informanter, totalt endte vi på ni informanter mot de ti som vi opprinnelig planla.

Intervjuene skulle gjennomføres i informantenes lokaler for å kunne skape en trygg og fortrolig atmosfære som kunne bidra til at informanten åpnet seg opp rundt spørsmålene vi ønsket å få svar på (Thagaard, 2018). Som følge av høyt smittetrykk i Oslo og landet ellers grunnet pandemien, måtte vi forholde oss til strenge nasjonale og lokale restriksjoner, inkludert påbud om hjemmekontor.

Vi gjennomførte intervjuene digitalt via zoom pålogget med SSP bruker hos UIO, og som backup benyttet vi nettskjema diktafon til lydopptak for å sikre oss mot å miste data ved en eventuell teknisk feil. Zoom er en skybasert videokonferanse tjeneste som tilbyr funksjoner inkludert online møter og sikker opptak av samtaler (Archibald, Ambagtsheer, Casey & Lawless, 2019). Fordelen med å benytte seg av Zoom i forskningssammenheng i motsetning til andre VoIP-teknologier, er at man kan til å ta opp og lagre sikkert uten å bruke tredjepartsprogramvare. Denne funksjonen er viktig for å bevare anonymiteten til informantene og for oppgavens etiske rammer.

Gjennomføring av digitale intervjuer, hindret småprat og den naturlige intervjusituasjonen mellom oss som intervjuer og informanten. For å skape åpenhet og tillit fra første sekund startet vi intervjuet med å fortelle om oss selv, om prosjektet og hvorfor vi ønsket å samle inn deres oppfatninger og meninger.

Det opplevdes noe upersonlig å gjennomføre intervju digitalt både for oss og informantene, og det oppsto noen tekniske avbrytelser som medførte at noen av intervjuene ble litt korte. Det var likevel noen fordeler med digitalt intervju for oss og våre informanter, mye grunnet tidsbesparelser ved at vi kan være pålogget fra hvor som helst, hvilket gjør digitale intervjuer effektive og fleksible (Archibald et al., 2019).

Vi opplever oss som heldige som har fått rike data fra imøtekommende og engasjerte informanter, som bidro til interessante samtaler og relevant kunnskap. Etter intervju nummer tre så vi at det var behov for justering av spørsmålene. Vi kategoriserte de i hovedemner basert på teorikapitelet i stedet, for å få en bedre flyt og struktur. I tillegg ble det mer oversiktlig når vi sendte informantene informasjon om spørsmål og tema for intervjuene. I forkant av hvert intervju, ba vi informantene om tillatelse til videoopptak via Zoom, og orienterte om hvordan opptaket lagres og slettes etter gjennomført studie. Det var viktig for oss å sikre muntlig samtykke fra informantene, samt gjenta at de når som helst kunne trekke

seg fra undersøkelsen. Samtlige informanter samtykket muntlig og ved signering av samtykkeskjema.

3.3.2 Transkribering

Transkribering er den delen av forskningsprosjektet hvor man omformer den muntlige intervjusamtalen til en skriftlig tekst, og gjør materialet klart til analyse (Kvale et al., 2015). Mye av analyseprosessen og datainnsamlingen bør av den grunn forskeren transkribere selv for å sikre forståelse, gi oversikt over dataene som blir viktig i analysen (Kvale et al., 2015). Ved lydopptak kan det ofte være vanskelig å fange opp samtalens mangfoldighet ved at man blant annet mister tonefallet i stemmen, kroppsspråk og ironi som kan være vanskelig å plukke opp og kan gjøre det vanskelig å oversette fra en muntlig til skriftlig form (Kvale et al., 2015). Transkriberingsarbeidet startet like etter det første intervjuet, med tanke på å kunne se gjennom for å finne ut hva som fungerte av spørsmål, og hvilke spørsmål vi eventuelt måtte endre til resterende intervjuer. I transkriberingsarbeidet var det viktig for oss at transkriberingen ble så ordrett som mulig for å ikke miste data og sikre oss detaljer som kunne være viktig i analysen.

Vi benyttet oss av det manuelle transkriberingsverktøyet F5transkript som vi lastet ned via UiO sine tjenester. Fordelen med å benytte seg av et slikt program er at man importerer lydfiler til programmet med nyttige funksjoner for transkripsjon. Vi startet med transkribering tidlig for å fange opp relevante sider som vi erfarte i intervjusituasjonen. I starten transkriberte vi alt som ble sagt, fordi vi var engstelige for å velge bort ting som kunne være viktige. Etterhvert som vi transkriberte flere intervjuer opplevde vi at vi ikke trengte å transkribere uttrykk som «ehh» og «hmm» da det ikke var relevant for vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

I utgangspunktet hadde vi satt av en time til hvert intervju, men noen av intervjuene som ble forkortet ettersom informantene ikke hadde tilstrekkelig med tid til å delta i en hel time.

Intervjuene hadde en varighet fra tretti minutter og opptil seksti minutter.

Transkriberingsprosessen tok lang tid og krevde mange timers møysommelig arbeid. Totalt brukte vi femtifem timer på å transkribere og fikk hundrede og seks maskinskrivende sider med data. I neste delkapittel skal vi reflektere over og presentere hvordan vi har forholdt oss til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer i gjennomføring av oppgaven.

3.4 Etske retningslinjer og rolleavklaring

I et undersøkelsesprosjekt der mennesker fungerer som informanter er det svært viktig å forholde seg til etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Av den grunn har det vært viktig for oss å arbeide ut fra grunnleggende respekt for menneske, ved å respektere informantens autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse (Thagaard, 2018).

I en masteroppgave som forutsetter behandling av personopplysninger er meldepliktige og studentprosjekter skal meldes inn til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste). Vi har meldt inn prosjekt til NSD og har fått det godkjent meldeskjema nummer 148564 (se vedlegg 2).

I et forskningsarbeid skaper intervjuprosessen nær kontakt mellom forsker og informant, og innebærer at data som samles inn kan knyttes til informanten (Thagaard, 2018).

Det er særlig tre viktige etiske områder å ta hensyn til i forskningsstudie; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2018). Disse benyttes som en etisk ramme når man gjennomfører og planlegger forskningsstudier eller undersøkelser i forbindelse med masteroppgave.

Informert samtykke innebærer å gjøre informantene informert om undersøkelsen, gi tydelig beskjed om at det er frivillig å delta og at de kan trekke seg når som helst. I forkant av intervjuene sendte vi informasjonsskriv om prosjektet og rettigheter informantene har som deltakere samt et samtykkeskjema som ble signert digitalt før intervjuene ble gjennomført (se vedlegg 1).

I introduksjon før vi startet intervjuene presenterte vi igjen hvilke rettigheter informantene har, hvor data skal samles samt at de kan trekke seg når som helst. *Konfidensialitet* handler om å sikre at data som identifiserer informantene ikke avsløres (Kvale et al., 2015).

For å ivareta anonymiteten har vi anonymisert personidentifiserende informasjon om informantene som for eksempel navn, alder, kjønn og virksomheten de jobber i. Videre har vi anonymisert informantene med tallkode 1-9, og transkribert alle intervjuene til bokmål.

I kapittel 4 funn og analyse bruker vi det kjønnsnøytrale begrepet hen når vi presenterer funn for å ivareta informantens personvern.

Konsekvenser innebærer å være oppmerksom på hvilke konsekvenser deltakelsen har for informantene, og sikre at de ikke opplever følger av negativ art (Kvale et al., 2015). I gjengivelse av informantenes sitater er vi oppmerksom på at det ikke kommer noe informasjon som er personidentifiserende. For å oppbevare transkripsjonene og lydfilene trygt, har vi lagret filen på passord beskyttet pc og bruker tallkoder istedenfor navn. Opprinnelig skulle data slettes 2. mai 2021, men grunnet forsinkelsene i gjennomføring av intervju måtte vi utsette prosjektet. Alle lydfiler og transkripsjonstekster ble slettet den 15. juni 2021.

Det nære forholdet mellom oss og informantene har implikasjoner for den tredje forutsetningen, det verdiladede aspektet ved oppgaven. I kvalitative studier er forskeren oppmerksom på og anerkjenner sin subjektivitet og det faktum at han eller hun bringer en forforståelse med seg inn i studien (Nilssen, 2012). Christine Bar jobber fulltid som daglig leder i et opplæringskontor som koordinerer den faglige oppfølging av lærlinger i lærebedrifter. En prøvenemnd sensurer fagprøver i det aktuelle faget de hører til. Elaha Ayarmal har bakgrunn fra studiespesialisering og har gått videre med studier etter videregående. I tillegg jobber hun som karriereveileder i et oppfølgingstiltak fulltid ved siden av studiene. Gjennom hele prosessen har vi vært klar over subjektiviteten og den forforståelsen vi bringer med oss i prosjektet. Informantene ble på forhånd gjort kjent med vår bakgrunn og forforståelse vi bringer med oss inn i oppgaven.

Ifølge Nilssen (2012) er ikke forskeren nøytral person som står utenfor og observerer forskningskonteksten med et objektivt blikk. Forskeren er i interaksjon med informanter, og påvirker gjennom det både forskningskonteksten og data som danner grunnlag for drøfting (Delamont, 2016). Med dette er vi bevisst på at funnene i denne oppgaven kan ha blitt påvirket av den forforståelsen vi har brakt med oss inn i prosessen. For oppgavens objektivitet har det vært en styrke at vi er to personer med ulik innfallsvinkel og perspektiv til oppgavens problemstilling. Det har vært tett samarbeid mellom oss i hele prosessen og bidragene er skrevet i fellesskap.

3.4.1 Reliabilitet, Validitet og generalisering

Begrepene reliabilitet og validitet brukes for å vurdere og sikre kvaliteten til kvalitative forskningsstudier. Reliabilitet handler om forskerens pålitelighet og funnenes konsistens og troverdighet (Delamont, 2016).

I følge Thagaard (2018) handler reliabilitet om å forholde seg kritisk til om prosjektets utføring er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Konsistens er ikke relevant i kvalitativ forskning hevder Thagaard (2018), fordi utvikling av data er en prosess hvor forsker og informant samarbeider. Det vil si at en forsker ikke kan opptre nøyaktig på samme måte i forskning og få samme resultat flere ganger. Reliabilitet må argumenteres for ved å redegjøre hvordan data er blitt utviklet gjennom forskningsprosessen (Thagaard, 2018). Det handler om at kritiske leserne blir overbevist om at forskningen er gjennomført på en tillitsvekkende måte. Derfor er det viktig å dokumentere fremgangsmåter og metoder som er blitt brukt for å samle inn og analysere dataene, dette styrker påliteligheten, og i hvilken grad man kan stole på arbeidet som er gjort (Thagaard, 2018). For å sikre høy reliabilitet har vi i dette kapitlet gjort rede for metodiske valg og fremgangsmåter så grundig som mulig. Reliabilitet kan også styrkes ved å ha flere forskere med i samme prosjekt, og i dette tilfellet hvor vi er to studenter med ulik bakgrunn og innfallsvinkler, vil det kunne bidra til å styrke reliabiliteten (Kvale et al., 2015). I et kvalitativt intervju kan en støte på flere forhold som kan påvirke reliabiliteten til det man undersøker. I denne oppgaven er det benyttet semistrukturert intervju. Det vil derfor være vanskelig å forsikre seg om at studien har høy reliabilitet fordi resultatene i en kvalitativ forskning er avhengig av konteksten og skapes i relasjon mellom intervjuer og informant (Thagaard, 2018). Det ontologiske og epistemologiske ståstedet vårt er at virkeligheten og kunnskapen blir rekonstruert i møte mellom oss som studenter og våre informanter (Postholm, 2010). Virkeligheten kan ikke finnes, eller beskrives uavhengig av den samhandlingen som skjer. I håp om å øke oppgavens troverdighet har vi planlagt spørsmålene i intervjuguiden nøye. Det er forsøkt å unngå ledende spørsmål ettersom ledende spørsmål kan påvirke svarene fra informantene. I selve intervjusituasjonen har vi forsøkt å fremstå så åpen og tillitsfullt som mulig for å skape tillit hos informantene, slik at de kunne svare ærlig og ikke svare det de tror vi ville høre. For å være gjennomiktig har vi gjort rede for hvordan undersøkelsen er gjennomført og hvordan prosessen har gått frem. I etterkant har vi blitt bevisst på at noen av spørsmålene kunne ha blitt formulert på andre måter og vi kunne ha forklart hva vi mener med for eksempel “administrative stillinger”.

Validitet er et spørsmål om man undersøker det man har hensikt å undersøke og handler om studiens gyldighet og om hvordan dataen som innhentes er tolket av forskere (Thagaard, 2018). I kvalitativ forskning for eksempel handler validitet om i hvilken grad intervju faktisk reflekterer de fenomenene som vi ønsker å studere. Kvale m.fl, (2015) legger vekt på validitet som håndverksmessig kvalitet i kvalitativ forskning. Dette krever at man som forskere vurderer om metoden man har valgt å bruke egnet til å studere det man ønsker å undersøke (Kvale et al., 2015). Håndverksmessig kvalitet er avgjørende for vurdering av kunnskapen som blir produsert i forskningen. Validitet handler om i hvilken grad en forsker spesifiserer hvordan en har kommet til den forståelsen som studien resulterer (Thagaard, 2018). Det er viktig å gjøre rede for fremgangsmåte og relasjoner i feltet, samt at forskere må være reflekterende ovenfor sin posisjon under feltarbeidet. Tolkingsgrunnlaget påvirkes av forskerens posisjon i miljøet som studeres og det er derfor viktig at leseren får mulighet til å vurdere hvordan forskerens ståsted kan ha påvirket tolkningen av resultatene (Thagaard, 2018). Maxwell (2013) legger vekt på «rikt datamaterialet» i sammenheng til å styrke validiteten. I tråd med Maxwell (2013) har vi bevisst valgt ledere fra både private og offentlige virksomheter for å samle inn detaljert og variert datamaterialet som gir oss et større bilde av fenomenet vi ønsker å studere (Maxwell, 2013). Kvale m.fl, (2015) hevder at validering skal gjennomsyre hele forskningsprosessen, fra tematisering av undersøkelsen til endelig rapportering (Kvale et al., 2015). Det handler om at funnene kontinuerlig må sjekkes, utspørres og fortolkes teoretisk. I denne oppgaven var det en kontinuerlig prosess gjennom hele prosjektet hvor det ble reflektert over hvorvidt de anvendte metodene, teoriene, fortolkningene, kodingene med mer, var relevant for problemstillingen. For å validere under intervjuene brukte vi oppfølgingsspørsmål for å få oppklart uklarheter og bekrefte riktig forståelse av et utsagn, samt få så mye som mulig av detaljerte og varierte beskrivelser som mulig. Det ble gjort vurderinger av om spørsmålene som ble benyttet var relevante for å kunne svare på problemstillingen vår. Vi mener at oppgaven undersøker det den var ment for å undersøke noe som i sin helhet kan styrke validiteten. Videre ble det anvendt forskning og litteratur for å belyse oppgavens problemstilling, samt at vi benyttet anerkjente definisjoner av relevante begreper. Dette ble gjort for å på best mulig måte sikre at begrepene «måler» det de var ment til å måle, det vil si begrepsvaliditet (Thagaard, 2018).

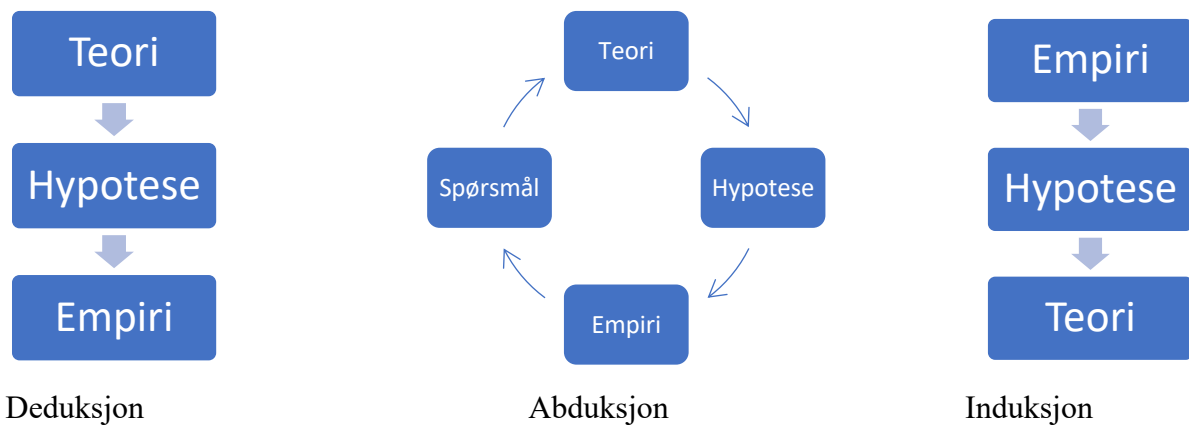
Generalisering handler om resultatene kan overføres til andre situasjoner, kontekster og personer eller om de primært gjelder denne studien (Kvale et al., 2015). Videre påpeker Kvale m.fl, (2015) at generalisering i kvalitativ forskning ikke handler om universell generalisering, men mulighet til å overføre kunnskap fra en situasjon til en annen.

Thagaard (2018) bruker begrepet overførbarhet, som handler om hvorledes den tolkningen som utvikles innenfor avgjorte rammer i et prosjekt kan være relevant i andre sammenhenger. I dette pekes det på viktigheten av gjennomsiktighet i sammenheng med tydeliggjøring av grunnlaget for fortolkninger en forsker gjør (Silverman, 2020). Dette kan gjøres ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonen som en forsker kommer frem til. Forskeren må være kritisk i analyseprosessen og prøve å finne alternative perspektiver som kan gi en relevant forståelse og gjøre disse mindre relevante (Thagaard, 2018). Blir dette gjort forsterkes verdien av egne tolkninger. I kvalitativ forskning der intervju benyttes som metode argumenteres det ofte at det er for få informanter til at resultatene kan generaliseres (Kvale et al., 2015). På den andre siden argumenterer Maxwell (2013) for at det er en verdi i forskning som mangler generalisering i forhold til å være representativ for en større populasjon. Videre påpeker Maxwell at en slik forskning kan belyse en setting eller populasjon som er ekstrem eller et «ideal» (Maxwell, 2013). Vår oppgave bestod utvalget av ni ledere. Med et lite utvalg derfor være vanskelig å generalisere våre funn til å gjelde for ledere i virksomheter generelt, selv om grunnlaget for fortolkningen ble tydeliggjort i oppgaven. På den andre siden kan en argumentere for at en tolkning som utvikles i en sammenheng også kan antas å være nyttig og relevant i andre sammenhenger og at kunnskapsoverføringen kan være et aktuelt aspekt ved generalisering (Kvale et al., 2015; Thagaard, 2018). Det kan tenkes at vår oppgave kan være nyttig og ha en verdi for lederne som deltok i prosjektet, gjennom for eksempel økt bevissthet og refleksjon rundt forståelsen av kompetansebegrepet i en rekrutteringskontekst. Videre kan oppgaven bidra med noe innsikt for eventuelle andre lesere. Det er viktig å understreke at beskrivelsene og forståelsen som kommer frem i denne oppgaven vanskelig lar seg overføre til å gjelde andre utenfor denne konteksten, da oppgaven kun gir innsikt i de aktuelle lederes forståelse.

3.5 Analytisk tilnærming

Kvalitativ forskning tar ofte utgangspunkt i teoretiske tradisjoner for å definere problemstillinger, i motsetning til kvantitativ forskning som tar ofte mål i å avkrefte eller bekrefte hypoteser. Det er derfor betydningsfullt å vurdere om det jobbes deduktivt, induktivt eller abduktivt. Ved induktiv forskning går man fra empiri til teori mens man ved deduktiv forskning går fra teori til empiri (Johannessen et al., 2018). Abduksjon er en tredje tilnærming, som er en kombinerende av abduksjon og deduksjon. Det er en analysetilnærming som arbeider ut fra empiriske fakta som induksjon, men som ikke avviser teoretiske forestillinger, og ligger sånn sett nærmere deduksjon (Alvesson & Sköldberg, 2018, s. 42). Man tar utgangspunkt i empirien (induktivt), for å tolke hva som kan ligge bak det som har kommet frem i forskningen. Dette gir et hopp fra dataene, til bestemte prinsipp som kan forklare strukturer og korrelasjoner (deduktivt) (Alvesson & Sköldberg, 2018).

Problemstillingen i denne oppgaven som er hvordan sikrer ledere at de rekrutterer riktig kandidater med riktig kompetanse, gir oss en induktiv tilnærming når vi i møte med datamaterialet er åpen for det informantene har fortalt. I analyseprosessen tar vi i bruk teorien deduktivt ved hjelp av teorien presentert i kapittel 3, for å belyse informantenes svar. På denne måten blir analysen vår induktivt, våre teorier vil styre våre tolkninger, selv om vi er åpne. I følge Huberman og Miles (1994) er det verdifullt å anvende en abduktiv tilnærming i kvalitative studier hvor både stramme deduktive og løse induktive tilnærminger blir brukt. Utfordring ved en abduktiv analysetilnærming er at det vil være vanskelig for andre å etterprøve og få samme funn, fordi strategien resulterer i et sluttprodukt preget av forsker selv. Formålet med en abduktiv tilnærming er å trekke rimelige slutninger og representerer utvidelse av kunnskap og dette er en mulig tolkning.



Figur 4: Deduksjon, Abduksjon og Induksjon

3.5.1 Analyseprosessen

For å analysere data har vi tatt utgangspunkt i Braun og Clarkes (2006) seks faser innen tematisk analyse, da det skaper et klart og effektivt rammeverk som både er fleksibel og strukturert. Hensikten med å velge tematisk analyse er at vi ønsket en måte hvor vi kunne se intervjuene våre samlet ut fra ulike temaer, hvor funnene kom tydelig frem og kunne belyse vår problemstilling. Fordeler med en tematisk analyse er blant annet at det er en fleksibel analysemetode som er enkel å lære og gjennomføre og brukes til å oppsummere hovedtrekk i store mengder data. På den andre siden har den noen ulemper ved at all data blir ikke analysert og man bruker fort spørsmål i guiden som tema. I det følgende går vi gjennom de seks fasene ved å forklare hvordan vi har jobbet med å analysere dataene steg for steg.



Figur 5: Braun og Clarkes (2006) 6 faser i tematisk analyse

Den første fasen i Braun og Clarks (2006) tematiske analyse handler om at forskeren gjør seg kjent med datamaterialet. Det startet allerede i transkriberingsprosessen, ved at vi underveis som vi transkriberte la merke til potensielle temaer og mønstre. Etter at arbeidet med transkriberingen var over, leste vi gjennom transkripsjonene, samtidig som vi noterte stikkord om temaer og ideer for prosessen videre (Braun & Clarke, 2006).

Etter at vi gjorde oss kjent med datamaterialet og dannet oss en viss oversikt, tok vi fatt på fase to. I denne fasen startet vi med å utarbeide koder for å kunne organisere intervjumaterialet i meningsfulle grupper. «Formell og uformelle» er et eksempel på en kode, «kunnskap» er et eksempel på en annen kode fordi en informant definerte kompetanse med at det er utdanningen man har og erfaringer man gjør gjennom å jobbe, en annen mente at kompetanse er kunnskap. Koder er mer spesifikke sammenliknet med temaer som er ofte bredere. Vi analyserte datamaterialet med forhåndsbestemt problemstilling, og dermed ble kodene utarbeidet med problemstillingen i tankene.

Vi tok videre ut relevant tekst ut fra intervjumaterialet og samlet tekstutdragene med tilhørende koder i et eget dokument. Da vi var ferdig med å kode datamaterialet, begynte arbeidet med å se etter temaer. I denne fasen rettet vi fokuset mot å danne bredere temaer, og deretter sorterte koder under hvert tema. I arbeidet med å samle inn de forskjellige kodene under passende temaer benyttet vi oss av en tabell som hjalp oss med å holde oversikt over mange av kodene. Vi brukte forskningsspørsmålene som tema og plasserte koder som passet under hvert tema, kodene ble plassert under tre temaer som er (1) definisjon av kompetanse, (2) gjennomføring av jobbanalysen (3) hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen. Ifølge Braun og Clarke (2006) kan man lage undertemaer til hovedtemaene fordi det ofte kan bli mange koder under hvert tema (Braun & Clarke, 2006). Vi opplevde det som tilstrekkelig å kun ha tre hovedtemaer og plasserte kodene under tre tema som blir presentert i kapittel 4 funn og analyse.

I den fjerde fasen gikk vi gjennom temaene for å sjekke kvaliteten på temaene vi hadde utarbeidet. Ifølge Braun og Clarke (2006) vil det i denne fasen vise seg dersom enkelte temaer ikke egentlig er temaer fordi de har for lite data å støtte seg på, eller om noen temaer skulle

vise seg å gå for mye inn i hverandre slik at det blir nødvendig å slå sammen temaene (Braun & Clarke, 2006). Vi endte opp med å slå sammen noen av temaene fordi emnene var ganske like som for eksempel hvordan ledere definerer kompetansebegrepet og om de har en felles definisjon på kompetansebegrepet. Vi slo disse to til sammen under et hovedtema som ble definisjon av kompetanse. Deretter sammenlignet vi temaene med teksten i hele datasettet for å undersøke om det fantes tekst som vi hadde oversatt og som vi kunne kode under et tema. Mot slutten av denne fasen anså vi oss fornøyde med måten koder og temaer var koblet sammen for å gjenspeile de viktige meningene i datasettet.

Vi beveget oss videre på den nest siste fasen, som handlet om å definere de ulike temaene. Dette dreier seg om at en forsker jobber med å identifisere for seg selv hva hvert tema handler om og avgjør hvilke aspekter av datasettet de ulike temaene tar for seg (Braun & Clarke, 2006). I denne fasen analyserte vi temaene, hvor vi gjorde det klart hva hvert tema handler om, beskrev hvordan hvert tema passet inn i forhold til problemstillingen og den historien vi ønsket å fortelle om den innsamlede dataen. Den siste fasen i Braun og Clarks (2006) tematiske analyse, dreier seg om å rapportere funnene for analyse, med andre ord skrive funn kapitlet. I kapittel 4 presenterer vi resultater av vår tematiske analyse som danner grunnlag for diskusjon i kapittel 5.

3.6 Oppsummering

Dette kapitlet har begrunnet valgene og anvendt metode opp mot metodelitteratur og studiens formål. Vi presenterte forskningsdesign og begrunnet hvorfor kvalitativ metode med semi-strukturert intervju ble valgt, og hvordan vi tror det kan hjelpe oss med å svare på problemstillingen på en tilfredsstillende måte. Under forskningsdesign presenterte vi også studiets utvalg og hvorfor vi anser de som relevante informanter i forbindelse med denne studien. Etter at presentasjon av forskningsdesign og valg av metode, beskrev vi prosessen med datainnsamling, hvor vi gikk gjennom hvordan vi utarbeidet intervjuguide, selve gjennomføring av intervjuer, og til slutt transkribering. Videre i kapitlet belyste vi hvordan vi har systematisk arbeidet med å forholde oss til etiske prinsipper som inkluderer informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerrolle. Deretter tok kapitlet for seg begrepene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet. Kapitlet avsluttes med

vitenskapsteoretisk og analytisk tilnærming. I neste kapittel skal vi presentere våre funn fra det tematiske analysen.

4 Funn og analyse

I dette kapitlet presenteres og analyseres den kvalitative intervjustudiens empiriske funn med utgangspunkt i det semistrukturerte digitale intervjuene vi gjennomførte via Zoom.

I metode kapitlet beskrev at vi gjennomfører tematisk analyse med utgangspunkt i forskningsspørsmålene. Innen den kvalitative tradisjonen vil utvelgelse og presentasjon av datamaterialet, innebære å ta aktive valg. Det fører til at det vil kunne være vanskelig å opptre objektivt, samt beskrive datamaterialet uten at vi tillegger det mening (Thagaard, 2018).

Mening dannes gjennom fortolkningsprosessen, og for oss har den hermeneutiske sirkel vært viktig i prosessen for å bevisstgjøre oss hva som skjer når vi fortolker en tekst, og danner oss en mening av den.

Ettersom forforståelse og fortolkning er to prosesser som følger hverandre i den hermeneutiske tradisjonen, vil vi presentere og analysere funnene våre parallelt.

Formålet med oppgaven er å undersøke problemstillingen “hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse?”. Med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene “hvordan definerer ledere kompetanse?”, “hvordan gjennomføres jobbanalysen”, og “hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?”, har vi valgt å dele inn funn og analyse inn i tre ulike delkapitler, basert på informantenes respons, og med det teoretiske rammeverket som grunnlag.

I analysen presenteres data fra ledere i henholdsvis offentlig og private virksomheter. Felles for virksomhetene er at de er store, komplekse organisasjoner. Vår hensikt med kapitlet er ikke å foreta en sammenligning av privat versus offentlig virksomhet, men å belyse hvordan rekrutteringsprosessen gjennomføres, og hvilke vurderinger ledere gjør innenfor de rammer som er satt. Det første delkapitlet analyserer datamaterialet i lys av det første forskningsspørsmålet.

4.1 Hvordan definerer ledere kompetanse

Vi har i teorikapitlet vist til at kompetansebegrepet har vært i utvikling gjennom tidene. Hvordan ledere i virksomhetene definerer kompetansebegrepet, og om de har en felles forståelse av begrepet i virksomheten, er viktige spørsmål fordi hvordan ledere definerer begrepet kan fortelle oss noe om hvordan kompetanse vurderes i en rekrutteringsprosess, og hvilket syn de i fellesskap har utviklet på hva kompetanse er.

Hvordan de vurderer de ulike kompetansekompomentene kan gi indikasjoner på hvordan de vurderer den kompetansen av læring som skjer i arbeidslivet, opp mot behovet for høy utdanning i arbeidet med kompetanseanalysen.

Et stort antall av informantene har relativt lik forståelse av begrepet kompetanse hvor de fremhever den formelle er utdannelsen som man har på papir, og den uformelle som de erfaringene en gjør gjennom arbeid og livet generelt.

Hva de vektlegger i begrepet varierer noe fra informant til informant. Informant 1, 2 og 6 definerer kompetanse som summen av erfaringer, personlige egenskaper og bakgrunn som inkluderer utdanning og alt man har med seg som en person utgjør en person sin kompetanse. Dette er relativ lik definisjon som informant 4, men det som skiller informant 4 er at hen legger til holdninger og verdier som en del av kompetansebegrepet ved å si «det er ikke bare faglig bakgrunn men også egenskaper, det kan til og med være holdninger og verdier som utgjør de». Informant 1 skiller seg også noe fra de andre ved at hen legger til «systemkunnskap», noe vi forstår som at informanten tenker at kunnskap om ulike digitale systemer som er viktig i en jobbsammenheng. En av informantene sier «jeg tenker og mener at man hele tiden bygger egen kompetanse i en jobb» det vil si at kompetanse er dynamisk og noe som er i utvikling.

For meg er det både den teoretiske altså utdanningsmessig den teoretiske basisen for det som man kan fra sitt fagområdet også er det en helhet rundt både det som man har lært før og det som man lærer i jobben. Jeg tenker og mener litt at man hele tiden bygger egen kompetanse i en jobb. (Informant 6)

Hvordan informantene selv definerer begrepet kompetanse forteller oss noe om hvordan de vurderer kompetanse generelt, og kan gi indikasjoner på hva de vektlegger i arbeidet med jobbanalysen. I teorikapittelet viste vi til kompetansebegrepet som kompleks og noe krevende å definere entydig, hvilket også kommer frem i datamaterialet. Likevel viser sitatene at informantene har gjort seg opp en klar formening om hva kompetansebegrepet inneholder. Til tross for at det er krevende å definere kompetansebegrepet entydig, er det desto viktigere er det å ha en felles forståelse av hva begrepet betyr og inneholder i et stadig mer krevende arbeidsliv. Synliggjøring av at kompetansebegrepet kan forstås på flere måter er relevant fordi det også viser hvor krevende det er å utvikle en felles forståelse av begrepet.

4.2 Hvordan gjennomføres jobbanalysen

Analysen i det forrige delkapittelet har vist at informantene har relativt lik forståelse og definisjon av kompetansebegrepet. Hvordan informantene selv definerer begrepet kompetanse kan fortelle oss noe om hvordan de vurderer kompetanse generelt, og kan gi indikasjoner på hva de vektlegger i arbeidet med jobbanalysen. I teorikapittelet presenterte vi at i strategisk kompetanseledelse anses det som vesentlig at ledere gjennomfører jobbanalysen grundig og systematisk for å identifisere behovet for kompetanse i forbindelse med anskaffelse gjennom rekruttering (Lai, 2013b). Rekruttering er en omfattende, kompleks og krevende prosess med flere faser i rekrutteringsprosessen som ledere bør ta hensyn til. Hvordan jobbanalysen gjennomføres i en rekrutteringsprosess har stor betydning for utfallet og utvelgelse av kandidater. For å identifisere hvilke utfordringer ledere står overfor i en rekrutteringsprosess stilte vi spørsmål om hvordan jobbanalysen gjennomføres.

Majoriteten av informantene svarer at de gjennomfører en jobbanalyse for å kartlegge hvilken kompetanse de har behov for i dag, hva de kommer til å trenge av kompetanse i fremtiden, men hvordan de gjennomfører analysen varierer. Flertallet av informantene beskriver at de benytter malverk og gjenbraker tidligere utlysninger av effektivitetshensyn som informant 6 beskriver: «Nei, vi har selvfølgelig basis i det som man har fra før av. Det har noe med effektiviteten å gjøre.» Dette bekreftes gjennom informant 9 og informant 2:

Videre er det slik at mange ledere vil jo automatisk når de rekrutterer og hvis de vet at det er innenfor samme arbeidsoppgave så vil de jo se på tidligere rekrutteringstekster og stillingsbeskrivelser. (Informant 9)

Vi har jo maler for hva som etterspørres og ønskes av kompetanse og det er (uten at jeg skal være helt sikker) men jeg tror det er unntaksvis at vi etterspør lavere kompetanse enn en bachelor. (Informant 2)

Kun én informant beskriver at de har en grundigere jobbanalyse ved at de analyserer kompetansebehovet, uavhengig av om det er rekruttering til en nyopprettet stilling, eller for å erstatte en som slutter i en eksisterende stilling.

Det er viktig for oss å se på hva det er vi har i dag og hva vi ønsker oss fremover for å kunne utvikle hele enheten samtidig. Vi ser først og fremst på hvilke oppgaver vi har behov for at de skal gjøre og hva slags person som skal til for å kunne mestre det sammen med de man skal jobbe sammen med i avdelingen. Først og fremst konkretiserer vi tydelig hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. Hvis det er en ny stilling som vi ikke har vært bort i før, hvilke jeg har vært bort i ganske nylig. Da prøver jeg å kartlegge internt våre tidligere erfaringer, hva som er suksess og hva vi skal tenke på for å faktisk gjøre det så tydelig som mulig når det kommer til arbeidsoppgaver og kravspesifikasjon. (Informant 1)

Sitatene viser ulike måter å praktisere jobbanalysen, ved at noen ledere jobber systematisk med å kartlegge kompetansebehovet, og andre benytter seg av ferdigstilte standardmalers beskrivelse av oppgaver, ønsket kompetansenivå og ferdigheter. Informantene skiller mellom rekruttering til nyopprettede stillinger versus rekruttering til eksisterende stillinger der en ansatt slutter; ved nyopprettede stillinger beskriver informantene at det er en mulighet til å gjennomføre jobbanalysen systematisk ved å se på kompetanse de besitter allerede, og hvilken kompetanse de tror de vil ha.

Det er en tydelig tendens i datamaterialet at informantene har et klart ønske om å gjennomføre en grundig jobbanalyse. Flere av informantene påpeker at de er opptatte av å gjøre de øvrige lederne bevisst på hva det er de søker etter av kompetanse i en rekrutteringsprosess: «vi jobber jo med lederne for at dem skal bli litt bevisst på hva det er de søker etter» (Informant 5). Informant 9 viser til motsetninger som oppstår i en rekrutteringsprosess ved at hen sier «det ene er jo hva vi på HR sier at man skal gjøre og det andre er hva mange faktisk gjør?». Dette illustrerer lederes nøkkelrolle i gjennomføringen av rekrutteringsprosesser, skjønt hvordan de i praksis gjennomfører prosessen, er kanskje ikke alltid slik HR leder ønsker. Informant 5 sier at de «tvinger også lederne til å kanskje tenke litt nytt, altså ikke bare hente opp gammel annonse, det er kanskje en gammel gjenkjenning».

Informantene er opptatt av at nye rekrutteringer gir mulighet til å se jobbanalysen med nye øyne, samtidig kan det synes som om det er spenninger mellom hvordan informantene ønsker at lederne skal gjennomføre jobbanalysen, og hvordan det i praksis gjøres.

4.3 Hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?

I teorikapittelet belyste vi hvordan gjennomføring av systematisk og grundig jobbanalyse er viktig for å vite hva man faktisk er på utkikk etter. I følge Iversen (2020) vil en presis jobbanalyse bidra til å identifisere både de personlige egenskapene, kunnskaper og erfaringer man opplever som viktig for vurdering av jobbsøkere (Ihlebak, 1999). I dette delkapittelet skal vi se på hvordan informantene vurderer formell og uformell kompetanse når de skal gjennomføre en jobbanalyse for administrative stillinger i deres virksomhet. Hvilken rolle de ulike kompetansekomponeanter spiller i en rekrutteringsprosess kan gi indikasjoner på hvilken kompetanse som blir vektlagt av ledere i seleksjonsfasen.

Samfunnsutviklingen fører til at arbeidslivets krav og forventninger til kompetanse er i endring, ved at ansatte i fremtiden må kompetanseheve seg gjennom hele karrieren, og arbeidsgivere må endre synet på utdanning til læring som skjer gjennom hele arbeidslivet. Hvordan informantene vurderer endringen til kompetansekrav er varierende, hvor noen mener endringen skjer i form av økte utdanningskrav. Informant 9 uttrykker møtet med denne utfordringen ved at det over tid har vært et utdanningspress i samfunnet som gjør at søkere som minimum har bachelorgradsnivå, noe som gjøre det «vanskelig for oss som statlig virksomhet å skulle selektene noe annet enn det ut ifra oppgaver som vi definerer».

Den formelle kompetansen er enkel å måle og vektlegges høyt i utvelgelsesprosessen hos våre informanter. Informant 5 tar opp fenomenet «mastersyke» og sier «[...] det har jo vært en sånn mastersyke i Norge, alle skal jo ha en master så har du ikke det så er du jo på en måte eller da må du jo ta det.» Både informant 9 og 5 reflekterer rundt hvordan normen ved å selektene på utdanningsnivå har skapt en presedens, ikke bare i virksomhetene, men også i samfunnet ellers. Informant 6 underbygger dette ved å si at de stiller krav om bachelor som minimum, men relevant erfaring for arbeidsoppgavene kan kompensere for utdanningskravet.

Selv om informantenes er klare på at den formelle kompetansen er enklere å måle og dermed selektene etter, viser intervjuene at det oppstår spenninger i informantenes syn på hva høyere utdanning reelt gir av kompetanse, og hva som er en del av den uformelle kompetansen den enkelte søker besitter;

Jeg har jo en i seksjonen min som har jobbet i mange mange år og hun har fagbrev i kontor og administrasjon, hun har vært butikksjef i mange år ikke sant men hun ble ansatt for lenge siden så jeg har ikke vært med å ansette henne. Hun er nå på rådgiver nivå men hun kan aldri altså det er ikke det at hun nødvendigvis har bedt om det heller men hun vil jo da aldri komme høyere opp i stillingstittel hos oss fordi at du ikke har en høyere utdanning da (Informant 2).

Sitatet fra informant 2 er interessant og kan vitne om et fravær av oppmerksomhet rundt summen av kompetanse rådgiveren besitter. I tillegg indikerer sitatet at høyere utdanning vil overgå den ledererfaring, samt opparbeidet kompetanse og ansiennitet som nevnte rådgiver har tilegnet seg gjennom å arbeide i virksomheten.

Informant 7 forklarer krav om høyere utdanning med analytiske ferdigheter, krav til skriftlighet, politisk forståelse og andre kompetanser som forventes som følge av høyere utdanning, samtidig uttrykker hen at det ikke er godt begrunnede krav. På oppfølgingsspørsmål om dette er ferdigheter som utelukkende kommer som følge av utdanning, eller kan tilegnes gjennom læring i arbeidslivet, uttrykker informanten 7 at hen er usikker, men mener ferdighetene tilegnes gjennom å ta høyere utdanning. Også informant 8 sier at deres erfaring ofte er at de som har høyere utdanning har et utviklingspotensial og derfor selekterer de kandidater basert på formell kompetanse:

Det er en del av silingen men det er også slik at man ofte ønsker å ha medarbeidere som har et utviklingspotensiale. Og da har i hvertfall vår erfaring vært at vi ofte ser at det å ha høyere utdanning det kan være med på å sikre at man har en viss sannsynlighet for at de har en utviklingspotensiale (Informant 8).

Gjennomgående understreker informantene at det er viktig å se på formell og uformell kompetanse i en rekrutteringsprosess parallelt. Videre er informantene klare på at verken formell eller uformell kompetanse, eller personlige egenskaper kan vurderes alene, men vektlegges likt når de skal velge søkeren som ansettes:

Hvis jeg kan velge mellom to personer der begge har master eller begge har bachelor. Det spiller ikke noen rolle, men hvis den ene har jobbet bare og da sier jeg bare i barnehage og har bare med seg barnehageerfaring inn selv om du har en bachelor

eller master i bunnen. Hvis jeg da kan velge mellom en barnehage og en som da har jobbet på enten kontor eller sånn at de har med seg administrasjon inn i erfaringen så vil jeg velge den. For det er en kortere vei for meg som skal lære dem opp enn fra en som da har en helt annen bakgrunn, som barnehage. (Informant 3)

Intervjuene viser at informantene i innledende fase av seleksjonsfasen, vektlegger den formelle kompetansen. Videre stilte vi informantene spørsmål om hvordan de vet hva en tilfeldig bachelor eller master gir av kompetanse, og om de kjente til innholdet i ulike bachelor eller masterutdanninger. Informantene svarte at de hadde liten eller ingen kunnskap annet enn det de leser seg opp til, eller får informasjon om på et eventuelt intervju, illustrert gjennom svaret til informant 8: «Har ikke mer kompetanse om de annet enn det jeg leser meg opp på eventuelt». Informant 7 tilføyer at det er søkeres ansvar på førstegangsintervjuet å reflektere rundt den utdanningen de selv har tatt og hvordan de mener den vil komme til nytte. «[...] da gir folk oss ganske mange kreative svar på det. Da har vi f.eks. sosialantropologer, pedagoger, ja mange forskjellige også er det egentlig opp til kandidaten å bygge bruer og synliggjøre hvordan de får brukt sin kompetanse i jobben hos oss og mange ulike bakgrunner er mulig.»

Vi har nå belyst vurderinger informantene gjør av formell og uformell kompetanse, og hvilke tanker de gjør seg rundt utdanninger og utdanningsnivå. Neste del av seleksjonsfasen er andregangs intervju, hvor vi spurte informantene hvordan de går videre i prosessen med å vurdere søkeres kompetanse. Flere av informantene kombinerer bruk av tester og case som en del av avsluttende andregangsintervjuet. Informant 9 sier at i deres virksomhet gjennomføres som oftest evnetester enn personlighetstester fordi «evnetester predikerer bedre arbeidsutførelse enn personlighetstester» og legger til «[...] også bruker vi ofte case». Informant 7 legger vekt på motivasjon for stillingen og hvordan kandidaten kan bruke sin utdanning og erfaring som ressurs i stillingen når hen skal velge ut kandidater til andregangsintervju. I forkant av andregangsintervjuet skal kandidatene forberede seg på en case samt gjennomføre evnetest og personlighetstest, som blir hovedtema for andregangsintervjuet:

I første gangs intervju borrer vi ganske mye mer i motivasjon, så i den første samtalen så blir det noe av det utslagsgivende for å vite hvem vi skal ta med videre til andre

gangs intervju. Hvor ligger motivasjonen for å begynne å jobbe akkurat hos oss og hvordan ser du for deg at du kan bruke både din utdanning og din erfaring som en ressurs i stillingen inne hos oss. Også har vi nå kalt inn halvparten av kandidatene til andre gangs intervju og da får de forberede seg på en case. Da er jeg ute etter å se hvordan de løser oppgaven og forholder seg til faglige kilder og orienterer seg i et stort landskap. Det blir hoveddelen til andre gangs intervjuet sammen med en sånn evnetest og en personlighetstest (Informant 7).

Informantene understreker at selv om de benytter seg av ulike metoder, er det de personlige egenskapene som matcher de øvrige ansatte som er avgjørende for endelig valg av jobbsøker til stillingen.

Vi ser på hva vi har behov for at vedkommende skal dekke, hvilken kompetanse besitter de som er rundt for å få en god match. Vi kan se litt på hva vi ikke har behov for, men vi er mest opptatte av hva det er vi vil ha. Det er videre forskjell fra leder til leder merker vi jo, men noen vil jo primært vektlegge typ ting som verdier og holdninger og tenke at man kan lære opp folk på det man skal gjøre så det andre er på plass. Det varierer litt ser jeg (Informant 8).

Betraktningen fra informant 8 deles av flere av informantene hvor de i tillegg beskriver at de ser på hvem som har vært i stillingen tidligere og hvilken kompetanse de har hatt, slik sitatet fra informant 7 viser.

Jeg vil nok også tro at i realiteten handler det litt om å se på hvem som har vært i stillingen før og hvordan kompetanse de har hatt, men det er nok typisk akademiske oppgaver. Det er jo det, som vi har i våres avdeling (informant 7).

Selv om informantene prøver å ha et strukturert løp viser våre funn at de ender som oftest opp med en som passer godt inn i resten av virksomheten. På spørsmål om hvorfor de vektlegger høyere utdanning når de skal velge kandidater svarer de fleste av våre informanter at det er på grunn av at alle i avdelingen de jobber i har enten en bachelor eller en master, og derfor vil det være det riktige for deres virksomhet. Dette kommer til syne i svaret til informant 7, informant 3 og informant 8: «Det er jeg usikker på men det handler også om at jeg jobber i et miljø hvor alle har høyere utdanning. Alle i vår avdeling har det.» (Informant 7); «Nå er jo vi,

i hvert fall hos meg da. Jeg har jo ikke sant enten HR eller så har man finans bakgrunn, og da har de jo enten en bachelor eller en master i det.» (Informant 3); «(..) fordi at vi har så mange som har ikke bare bachelor men en master» (Informant 8).

På oppfølgingsspørsmål spurte vi informant 8 om det blir litt sånn at man ender opp med det som er lik seg selv og fikk svar som «kanskje blindt ja, det tror jeg at det kan være». Informant 2 legger til « Vi søker etter folk med akademisk bakgrunn. Det som er et lite sånn nøkkelord her. Men når det er sagt så er jeg helt sikker på at det kunne være oppgaver som kunne gjøres med fagbrev og en lang arbeidserfaring.»

Det kan jo absolutt gjøre det, det kommer helt an på hva det er vi ser etter men man har jo av og til litt sånn eller det kan være litt sånn forutinntatt at man må ha utdannelsen i bånd men jeg tror ikke at det er alltid det er tilfelle (Informant 8).

Oppsummert viser funnene fra intervjuene at informantene siler søkere først på formell kompetanse, men de er også opptatte av det uformelle som er personlige egenskaper, verdigrunnlag og arbeidserfaring. Funnene viser også at selv om informantene har en strukturert seleksjonsprosess når de skal velge kandidater, er de også opptatt av hvem som har samme verdigrunnlag som resten av avdelingen de jobber i, samt at utdanningsnivå i virksomheten preger hvordan de selekterer kandidater.

Den sannheten som vi gjentar i vår avdeling er nok at man må ha en høyere utdanning for å løse oppgavene. Det har vært et lite skifte med at vi ikke lengre begynt å kreve en mastergrad for det er jo mange avdelinger som krever det men der har vi tenkt at nei det er ikke nødvendig å ha en mastergrad, det går an å ha en viss akademisk ballast gjennom en bachelor og allikevel fylle de kravene vi stiller. Vi stiller nå krav om kun høyere utdanning, gjerne mastergrad mens fagbrev har ikke vært vurdert (Informant 7).

Vel, når det står at relevant erfaring på arbeidsoppgavene kan kompensere for utdanningskravet så tenker jeg at det åpner mye, men det kan godt hende at vi bør være tydeligere på at fagbrev kan være en (informant 6).

Kompetansebehov endres over tid. For at virksomhetene skal sikre produktivitet er det å ha tilgang på god og riktig kompetanse en nødvendighet for å sikre god omstillings- og konkurransevne, og for å mobilisere og utvikle kompetanse i takt med samfunnsendringer. For individet er anerkjennelse av den kompetansen man besitter viktig personlig, men også i et større samfunnsperspektiv for å opprettholde høy produktivitet og sysselsetting, og forhindre utenforskap.

5 Diskusjon

I et arbeidsliv med høy endringstakt, øker behovet for å utøve strategisk kompetanseledelse i virksomheten og profesjonalisere rekrutteringsprosessene (Iversen, 2020; Lai, 2013b).

Ettersom en rekrutteringsprosess handler om å dekke et kompetansebehov, vil en aktuell utfordring ledere møter være systemiske hindringer som begrenser handlingsrommet for å velge den rette kandidaten, samtidig som ledere forventes å møte de normative krav som samfunnsutviklingen stiller i kraft av dreiningen mot at ansatte kompetansehever seg gjennom hele livet. Det forutsetter at ledere kjenner til hva ulike utdanninger gir av kompetanse, og hvordan de vekter formelle og uformelle kompetanser, i møte med et samfunn som stiller krav om mangfoldskompetanse (Rogstad & Sterri, 2018). For å møte disse forventningene kreves det at ledere jobber grundig med jobbanalysen og har en systematisk tilnærming til rekrutteringsprosessen. På bakgrunn av dette er det aktuelt å få en bedre forståelse av hvilke drivere som ligger bak kompetansepolitikken i virksomhetene, og hvordan ledere reflekterer rundt kompetanseanskaffelsesprosessen fra behovet oppstår og til ansettelsen er gjennomført. Som nevnt i oppgavens innledende kapittel er problemstillingen: *“hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse?”*, og de tilhørende forskningsspørsmålene:

1. *Hvordan definerer ledere kompetanse?*
2. *Hvordan gjennomføres jobbanalyse?*
3. *Hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?*

I delkapittel 5.1 diskuterer oppgavens definisjon av kompetansebegrepet opp mot relevant teori og tidligere forskning. I delkapittel 5.2 og 5.3 diskuterer vi de to siste forskningsspørsmålene på bakgrunn av oppgavens funn og analyse, og drøfter dette opp mot det teoretiske rammeverket. I den sammenheng vil vi reflektere rundt funn sett i kontekst av det teori og diskutere funn som kan avvike fra de teoretiske perspektiver. I delkapittel 5.4 vil vi avslutningsvis diskutere oppgavens problemstilling tilknyttet diskusjonen rundt forskningsspørsmålene.

5.1 Kompetanse

I teorikapitlet har vi beskrevet hvordan kompetansebegrepet har utviklet seg gjennom tidene, hvor forståelse av begrepet avhenger av den konkrete kontekstuelle rammen det sees i lys av (Schaffar, 2019). Innen strategisk kompetanseledelse anses det som viktig at virksomhetene definere begrepet kompetanse så presis som mulig, og at man har en felles forståelse begrepet for å kunne jobbe med kompetanse på en systematisk og konkret måte (Lai, 2013b). Vi valgte en bredere tilnærming til kompetansebegrepet som inkluderer selvregulering, kritisk tenking og samarbeidsevner, med utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets definisjon som grunnlag for diskusjonen i dette delkapittelet:

Kompetanse er å kunne tilegne seg og anvende kunnskaper og ferdigheter til å mestre utfordringer og løse oppgaver i kjente og ukjente sammenhenger og situasjoner. Kompetanse innebærer forståelse og evne til refleksjon og kritisk tenkning (Kunnskapsdepartementet, 2016).

Kunnskapsdepartementets definisjon av kompetansebegrepet skiller seg til en viss grad fra ledernes forståelse av begrepet, skjønt i tråd med Schaffar (2019) forstås begrepet ut ifra den konkrete rammen det skal sees i lys av. Analysene våre viser at ledernes definisjon av begrepet knytter seg først og fremst til den formelle kunnskapen, og i mindre grad til sosio-kognitive ferdigheter som refleksjon og kritisk tenking som er kompetanse som kan sees som mer uformell. En bredere tilnærming til kompetansebegrepet vil inkludere både den formelle og uformelle kompetansen, noe som i en kompetanseanskaffelsesprosess er krevende å måle. Funnene våre illustrerer hvor krevende det er å entydig definerer kompetanse, og hvordan begrepet defineres kan sees i sammenheng med ledernes erfaringsgrunnlag og utdanningsbakgrunn. Innen strategisk kompetanseledelse hevder Lai (2013b) at det bør legges størst vekt på målbaserte kompetansekrav, men hun føyer til at det også er relevant å se til normative kompetansekrav formidlet av myndigheter gjennom politiske beslutninger, offentlige utredninger og krav til utdanning. I et arbeidsliv hvor endringstakten er høy, oppgaver digitaliseres og automatiseres, stiller det også høyere krav til kompetanse. Men, høyere kompetanse er ikke ensbetydende med mer formell kompetanse, noe som utfordrer hvordan kompetansebegrepet defineres og forstås i virksomhetene. I møte med den teknologiske utviklingen kreves det flere kompetansekomponeanter som ikke lar seg måle; kognitive, estetiske, digitale, sosiale og emosjonelle ferdigheter vil få større betydning i møte

med den teknologiske fremtiden (NOU 2020:2, 2020) Automatisering av rutineoppgaver krever evner til kreativ og kompleks problemløsning (Harteis, 2018). De nevnte komponenter lar seg ikke måle, og desto viktigere er det å utvikle felles forståelse og sikre lik meningsforståelse av kompetansebegrepet, og begrepets innhold, i et stadig mer krevende arbeidsliv (Bussemeyer & Trampusch, 2013; Mulder, 2017)

5.2 Gjennomføring av jobbanalysen

I teorikapittelet har vi tatt utgangspunkt i Iversens (2020) syv faser i rekruttering, hvor gjennomføring av jobbanalysen er den andre og grunnleggende fasen i rekrutteringsprosessen. En detaljert analyse av hvilke arbeidsoppgaver og kompetanse som skal ligge til grunn for rollen danner grunnlag for utforming av blant annet stillingsbeskrivelsen, intervjuet, testverktøy og andre utvelgelsesmetoder som er relevant i rekrutteringsprosesser (Iversen, 2020; Lai, 2013b; Schmidt & Hunter, 1998; Ørjasæter et al., 2018). Det er med andre ord et viktig forarbeid som setter rammer for øvrige faser. I forrige delkapittel og innledningsvis i oppgaven har vi presentert hvordan samfunnsendringer som for eksempel automatisering endrer kompetansekrav i arbeidslivet. For en virksomhet som analyserer kompetansekrav og kompetansebehov basert på virksomhetens behov, vil en grundig jobbanalyse i alle stillinger bidra til å identifisere hvilken kompetanse virksomheten har behov for i dag, og hvilke kompetanser de kommer til å ha behov for i fremtiden (Lai, 2021).

Våre funn samsvarer med tidligere forskning som viser at grundige jobbanalysen blir nedprioritert ved at ledere ofte benytter seg av gamle stillings- og kravbeskrivelser når de skal rekruttere i eksisterende stilling (Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Åslund et al., 2014). Dette kan ses i sammenheng med at ledere ofte har en krevende hverdag hvor rekruttering er en av mange oppgaver de står overfor, og hvor annet arbeid blir prioritert.

I den forbindelse kan det tenkes å være mer effektivt å benytte seg av eksisterende maler når ledere skal rekruttere til en stilling. En annen forklaring kan være at det ikke eksisterer en systematisk og helhetlig satsning på kompetanse som er forankret hos toppledelsen. Dermed blir det opp til mellomledere å vurdere hva behovet er, og ta ansvar for å gjennomføre kompetanseanskaffelsesprosessen.

Ved nyopprettede stillinger viser våre funn at ledere ser en mulighet til å jobbe grundigere med jobbanalysen og kartlegging av kompetansebehov. Jobbanalysen skal bidra til å identifisere de personlige egenskaper, kunnskaper og erfaringer man opplever som nødvendig for vurdering av kompetansebehovet, og deretter seleksjon av kandidater (Iversen, 2020; Lai, 2021). Ved å benytte seg av eksisterende maler blir jobbanalysen upresis, og kvaliteten i, og mangfold blant antall kvalifiserte søkere, svekkes (Iversen, 2020).

I dette delkapittelet har vi presentert funn som viser at det er en diskrepans mellom hvordan lederne beskriver at jobbanalysen gjennomføres, og hva de faktisk ender opp med å gjøre i rekrutteringsprosessen. På den ene siden viser funnene at lederne har kunnskap om hvordan en grundig jobbanalyse gjennomføres, og ser en mulighet for å jobbe grundig med jobbanalyse særlig når det oppstår behov for nyopprettede stillinger. På den andre siden velger lederne å benytte seg av tidligere brukte maler av effektivitetshensyn når de skal ansette i allerede etablerte stillinger. Lederne påpeker selv at de ser at de har et forbedringspotensialet i analyseprosessen, men i en hektisk hverdag ender de opp med å gjenbruk av tidligere brukte maler og utlysningstekster. En konsekvens av dette vil ifølge Lai (2013b) og Skorstad (2015), bidra til lavere treffsikkerhet i seleksjonsmetoder og mulighetsrommet for å rekruttere riktig kompetanse blir snevrere. En annen konsekvens av en ustrukturert jobbanalyse og manglende vurderingskriterier, er at det åpner for subjektive meninger om hvem som er den best kvalifiserte kandidaten, og det er lett å gå i fellen med å velge den personen som ligner mest på en selv, omtalt som "likhetseffekten" (Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Åslund et al., 2014).

5.3 Hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?

Vi har i de to forhenværende kapitler diskutert ledernes forståelse av kompetansebegrepet, og hvordan de gjennomfører jobbanalyse for å anskaffe den kompetansen de har behov for. Hvordan de vekter formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen viser hvilke spenninger ledere står overfor i seleksjonsprosessen.

Fra et kompetanseanskaffelsesperspektiv er det interessant å undersøke lederes vurdering av kompetanse og utdanning i rekrutteringsprosesser, avgrenset til administrasjonsområdet i virksomhetene; hvordan kompetanse vurderes og hvilken kunnskap ledere har om ulike

utdanninger som fagbrev, bachelor og master, er en viktig del av en virksomhets strategiske kompetanseledelse: Hva er årsaken til hvilken utdanningsbakgrunn arbeidsgiverne foretrekker å rekruttere arbeidstakere fra, er viktige spørsmål å adressere – hvem velger de, hvem velger de bort, og hvorfor?

Analysen av hvordan ledere definerer kompetansebegrepet viser som nevnt i 5.1 at ledernes definisjon relaterer seg for det meste til den formelle kunnskapen som er utdanning og den målbare kompetanse, og i mindre grad til uformelle og sosio-kognitive ferdigheter som refleksjon og kritisk tenkning. Funnene forstås dithen at hvordan ledere definerer kompetansebegrepet, henger sammen med hvordan de vektlegger formell og uformell kompetanse i jobbanalysen. I strategisk kompetanseledelse er det hensiktsmessig å ta hensyn til både den formelle og den uformelle kompetansen som allerede eksisterer i virksomheten, i forbindelse med rekruttering av ny kompetanse (Lai, 2013b). Hadjimichael & Tsoukas (2019) viser til at det er en sterk sammenheng mellom taus kunnskap og ytelse på både individnivå og organisasjonsnivå. Taus kunnskap er ofte en sterkere konkurransefordel for virksomheter sammenlignet med eksplisitt kunnskap, blant annet fordi den tause kompetansen er vanskeligere å imitere (Elias & Farah, 2020) Når arbeidstakere har en bred og sammensatt kompetanse, er de ofte er bedre i stand til å utforske og integrere ny kompetanse for å bidra til verdifull innovasjon (Nagle & Teodoridis, 2020).

I samsvar med tidligere studier viser våre funn at den formelle kompetansen blir vektlagt i større grad enn den uformelle kompetansen når ledere vurderer kompetanse til en person som skal ansette (Lai, 2013b; Nyen, 2014). Denne tendensen finner vi igjen i datamaterialet hvor lederne beskriver at de først og fremst siler kandidater basert på utdanningsnivå, som kan forklares med fenomenet “mastersyke” som handler om troen på høyere utdanning er bedre og trumfer det reelle kompetansebehovet virksomheten har behov for (Lai, 2013a).

Nyen (2014) understreker at når høy utdanning blir et kvalifikasjonskrav til stillinger som ikke krever en bachelor, eller master, har det som konsekvens at det bidrar til å svekke krav og rom for utøvelse av fagarbeiderkompetanse (Eikeland et al., 2015). I tillegg vitner det om at lederne havner i en skvis når det er et fravær av strategisk satsning på tiltak knyttet til kompetanseanskaffelse på virksomhetsnivå.

Seleksjonsprosessen har ikke vært primærfokus for vår oppgave, men nevnes fordi det viser hvordan arbeidet med jobbanalysen påvirker prosessen til slutt, og hvilke avveininger lederne tar. Datamaterialet viser at lederne benytter seg av ulike metoder hvor intervju er hovedmetode, og kombineres med ulike testmetoder som case, personlighet- og evnetester. Intervjuet er den mest benyttede metoden i rekrutteringssammenheng, skjønt flere års forskning dokumenterer at det er vanskelig å vurdere en jobbsøkers fremtidige presentasjoner gjennom intervju (Arvey & Campion, 1982; Dipboye, 1982; Eder et al., 1999; Kohn & Dipboye, 1998). Likevel er det noen fordeler ved intervjuet som metode ved at begge parter bygger gjensidig relasjon til hverandre, og intervjueren finner ut om kandidaten og virksomheten passer sammen (Wallace, 1995). Det er viktig å påpeke at det som oppfattes som de positive sidene ved intervju som metode, kan lede til at kandidaten måles etter kriterier som knytter seg til det lederen oppfatter som virksomhetens kultur og verdier (Rogstad & Sterri, 2018). Den store fallgraven er at lederne, kanskje ubevisst, ender opp med å reprodusere seg selv og øvrige ansatte som en av fallgruvene, i stedet for å se hvilken kompetanse kandidaten besitter (Kanter, 1993). Det har liten verdi å introdusere nye utvelgelsesmetoder som for eksempel psykologiske tester, dersom de øvrige delene av prosessen har en svak utførelse. Ukritisk bruk av metoder kan lede til at virksomheten ikke får tilgang på den kompetansen de faktisk har behov for, samtidig som kostnadene ved selve seleksjonen lett kan overstige den nytten en fremtidig medarbeider kan gi (Lai, 2021, s. 17). Mange virksomheter har en overdreven tro på treffsikkerhet i sine egne rekrutteringsprosesser (Ihlebak, 1999), men virksomhetene har mye å hente på å systematisere og profesjonalisere rekrutteringsprosessen (Iversen, 2020, s.17)

I lys av vår forståelse av kompetansebegrepet, ser vi at lederne oppfatter det som krevende å vurdere i hvilken grad den uformelle kompetansen kan være overførbar til andre situasjoner. Vår forståelse er at de vil kunne møte utfordringer når de skal svare på økte kompetansebehov i fremtiden, som i større grad enn før, fokuserer på de sosio-kognitive ferdigheter kritisk tenkning, selvregulering og samarbeidsevner (Harteis, 2018).

5.4 Hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse?

I dette avsluttende delkapittelet skal vi sammenfatte diskusjonskapitlene og drøfte hvordan ledernes forståelse av kompetansebegrepet og arbeid med jobbanalysen, påvirker hvordan de vurderer formell og uformell kompetanse i en rekrutteringsprosess, og til slutt belyse problemstillingen “hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse”.

I det teoretiske rammeverket har vi presentert kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering som en avansert prosess hvor ledere må ta hensyn til ulike faser fra start til slutt. Rekrutteringsprosessen representerer en gylden mulighet for virksomheter å tenke nytt rundt hva kompetansebehovet er i virksomheten og hvordan de best skal ruste organisasjonen til å møte et arbeidsliv som krever en annen kompetanse enn det de tradisjonelt har etterspurt (Lai, 2013b). En profesjonell og systematisk rekrutteringsprosess beskrives av Lai (2021) og Iversen (2020) som kritisk, både for lederens suksess og virksomhetens konkurransevne, men i en hektisk arbeidshverdag viser det seg at lederne faller tilbake til det konforme ved å gjenbruke gamle stillingsutlysninger og stillingsbeskrivelser.

Analysen og den øvrige diskusjonen viser at ledernes forståelse av kompetansebegrepet og hvordan de gjennomfører jobbanalysen, har sammenheng med hvordan de vurderer den formelle og uformelle kompetansen, og hvilke metoder de bruker i seleksjonsprosessen. Dette understreker behovet for å se kompetanseledelse inn i et strategisk perspektiv, og se kompetansebehovet i tilknytning til virksomhetens mål og strategi. Det viser også at lederne i undersøkelsen vår, tilsynelatende sitter alene med ansvaret når de skal anskaffe kompetanse og foreta de nødvendige vurderinger om hva behovet i virksomheten er. Det kan tyde på at strategisk kompetanseledelse ikke er forankret i toppledelsen i virksomheten, med den følge at rekrutteringsprosessen blir fragmentert. Det leder igjen til at det blir krevende for lederne å se den totale kompetansen i virksomheten, og utvikle den i takt med fremtidige behov. En forklaring på dette kan være at digitalisering og teknologi raskt har endret arbeidslivet, og som påfølgende konsekvens skapt lederutfordringer i forbindelse med kompetanseanskaffelsesprosesser (Malhotra, 2021). I ytterste konsekvens kan dette lede til at lederne mister muligheten til å rekruttere, og bygge, en mangfoldig gruppe av arbeidstakere som besitter ulike kompetanser, fag- kombinasjoner, livserfaringer og perspektiver, gjennom å ta i bruk alle ressurser som finnes i arbeidslivet (Nordhaug, 2004).

Når ledere siler kandidater først på høyere utdanning, deretter deres motivasjon for stillingen og til slutt ender med å ansette en som passer inn i det etablerte i virksomheten, samsvarer dette med teorier om fenomenet homososial reproduksjon og likhetseffekten (Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Åslund et al., 2014). En konsekvens av homososial reproduksjon vil være hindring for fornyelse og mangfold i virksomhetene. En forklaring på denne tendensen i datamaterialet kan være tryggheten i det kjente og kjære, og motsatt frykt for hva det ukjente kan føre med seg. Utvalget av lederne vi intervjuet har alle høyere utdanning i form av bachelor, eller mastergrad, noe de også selv refererte til som årsak til hvorfor kandidater siles på utdanningsnivå. Dette forsterker igjen fenomenet om homososial reproduksjon (Kanter, 1993), og likhetseffekten (Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Åslund et al., 2014) En forklaring til denne tendensen kan være at det er lederne knytter begrepet mangfold til etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person (Likestillings- og diskrimineringsloven – ldl, 2018). Fraværet av strategisk kompetanseledelse fører til at mulighetsrommet for å satse på å utvikle, og utnytte de muligheter som ligger i at ansatte har ulik bakgrunn, forskjellige erfaringer og perspektiver snevres inn, og i verste fall kan lede til en utilsiktet diskriminering. I lys av det politiske arbeidet for et inkluderende arbeidsliv er dette en sentral utfordring. I sum handler det om å se verdien av den totale kompetansen arbeidstakere besitter (Rogstad, 2016).

Vårt inntrykk er at ledere i det store er mennesker som ser bredt på samfunnsoppdraget sitt, og er fulle av god vilje, men i hverdagen slites mellom krav som tilsynelatende er uforenlige. Det kan tenkes at det er enklere å velge de løsningene de kjenner fra før som de vet virker uten for mye egeninnsats, og kanskje har den utilsiktede konsekvensen at man ender opp med en homogen arbeidsgruppe, og indirekte diskriminerer en stor andel arbeidssøkere. Derfor er det viktig å sette av tid til å reflektere over egen ansettelsespraksis og bevissthet knyttet til hvordan sammensetningen av ansatte påvirker resultatene i virksomheten.

6 Oppsummering og konklusjon

I denne kvalitative studien har vi intervjuet ni ledere for å belyse lederutfordringer som oppstår i forbindelse med rekruttering av riktig kompetanse. Oppgavens fokus har vært strategisk kompetanseledelse avgrenset til kompetanseanalyse og kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering, gjennom problemstillingen “hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse?”. Det teoretiske rammeverket har vært retningsledende for analyse av datamaterialet, der diskusjonen av funn, og analysene våre, har belyst og besvart forskningsspørsmålene “hvordan definerer ledere kompetanse?”, “hvordan gjennomføres jobbanalyse?” og “hvilken rolle spiller formell og uformell kompetanse i rekrutteringsprosessen?”

I dette kapittelet vil vi først samle og sammenfatte oppgavens hovedfunn og deretter belyse oppgavens bidrag. Avslutningsvis vil vi diskutere oppgavens begrensninger og forslag til videre forskning.

6.1 Hovedfunn

For å svare på problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i tendenser i rekrutteringsprosessen presentert innledningsvis, og i kapittel 2 satt sammen et teoretisk rammeverk med hovedfokus på Linda Lais (2013b) modell for strategisk kompetanseledelse og Iversens (2020) operasjonalisering av rekrutteringsprosessen. Vi benyttet kvalitativ metode ved å gjennomføre semi-strukturerte intervju med ni informanter, fem mellomledere fra offentlige virksomheter og fire mellomledere fra private virksomheter. Datamaterialet fra intervjuene ble analysert tematisk, og transskripsjonene ble undersøkt for å utlede koder, og temaer for videre analysing av funnene opp mot det teoretiske rammeverket.

Analysen har vist at ledere har ganske lik forståelse av begrepet kompetanse hvor de fremhever den formelle utdannelsen, og den uformelle som de erfaringene en gjør gjennom arbeid. Videre viser analysen at lederes forståelse av begrepet knytter seg først og fremst til den formelle kunnskapen, og i mindre grad til sosio-kognitive ferdigheter som refleksjon og kritisk tenkning som er komponenter inkludert i definisjon til kunnskapsdepartementet (2016). Resultatene viser også at det oppleves krevende for ledere å ha en entydig definisjon av begrepet på grunn av dets kompleksitet. Diskusjonen har vist at en mulig forklaring på dette

kan være at endringstakten i arbeidslivet gjennom digitalisering og teknologi, har skapt lederutfordringer i forbindelse med kompetanseanskaffelsesprosesser (Malhotra, 2021). Analysene og den videre diskusjon viser at det er mangel på strategisk kompetanseledelse forankret på toppnivå i organisasjonen.

Vi fant videre at grundig gjennomføring av jobbanalysen undervurderes av majoriteten av ledere, og eksisterende maler og stillingsbeskrivelser benyttes når de skal rekruttere riktig kompetanse. Det var kun en leder som hadde en grundig beskrivelse av hvordan hen gjennomfører jobbanalyse i både eksisterende og nye stillinger.

I diskusjonskapittelet forklarte vi denne tendensen med at ledere ofte har en varierende og hektisk hverdag hvor rekruttering er en av mange oppgaver og nedprioriteres. Dette kan forstås som at det ikke eksisterer nok kunnskap om hvordan en helhetlig kompetanseanskaffelsesprosess gjennomføres, og hvordan kompetanse bør være strategisk forankret hos virksomhetens toppledelse.

I forbindelse med det siste forskningsspørsmålet fant vi ut at ledere legger størst vekt på den formelle kompetanse enn den uformelle kompetansen når de skal ansette, ved at kandidater allerede i startfasen siles basert på utdanning. I seleksjonsprosessen ender ledere opp med å ansette kandidater som matcher verdigrunnet til virksomheten og som er lik seg selv. Dette har vært en tendens i rekrutteringsstudier gjennom flere år og blir omtalt som “homososial reproduksjon” (Kanter, 1993) og “likhetseffekten” (Graves & Powell, 1995; Kanter, 1993; Åslund et al., 2014). Vi har diskutert at en konsekvens av dette kan lede til en uønsket diskriminering av kandidater. Vi ser at å vurdere formell og uformell kompetanse er en krevende manøver for lederne og åpner for en rekke utfordringer i prosessen med å anskaffe og rekruttere kompetanse. I fraværet av strategisk kompetanseledelse ender tiltakene opp med å bli uformelle og ustrukturerte.

Med utgangspunkt i problemstillingen, viser den kvalitative intervjustudien vår derfor at det oppstår utfordringer i rekrutteringsprosessen når strategisk kompetanseledelse ikke er forankret hos toppledelsen og tilknyttet virksomhetens strategi og mål. Digitalisering og teknologisk utvikling i arbeidslivet skaper nye lederutfordringer når de skal rekruttere

kandidater med riktig kompetanse nettopp fordi kompetansebehovene i arbeidslivet endres (Lai, 2021).

6.2 Oppgavens bidrag

Endringstakten i arbeidslivet fører til endrede kompetansebehov, og endrer måten virksomhetene organiserer seg, og vurderer kompetanse. Med kompetanse som virksomhetenes viktigste kapital vil behovet fremover være å identifisere hvilke typer kompetanser det er behov for i virksomheten for å øke virksomhetenes måloppnåelse og verdiskaping (Lai, 2021). Denne studien bidrar derfor til å synliggjøre hvordan fravær av en målrettet og helhetlig satsning på kompetanse, skaper utfordringer i prosessen med kompetanseanalyse og kompetanseanskaffelse.

Studien viser at det er et behov for kunnskap hos ledere rundt hva ulike utdanninger har å tilby av kompetanse, og at ensidig fokus på høy utdanning som grunnlag for ansettelse uavhengig av det faktiske behovet, skaper begrensninger i produktivitet og innovasjonsevnen til virksomhetene. Men, det ensidige fokuset fører også til en svært homogen sammensetning av arbeidstakere i virksomheten. Vi håper studien kan bidra til at lederne reflekterer rundt eget syn på hvem de velger, hvem de velger bort, og hvorfor.

6.3 Begrensninger og forslag til videre forskning

Denne studien ble planlagt, gjennomført og skrevet i ett semester med koronapandemien, noe som har lagt noen tidsmessige føringer, og begrensninger, for hva vi vurderte som gjennomførbart med hensyn til det teoretiske rammeverkets omfang og hvilke metodiske valg vi foretok. Restriksjoner om pålagt hjemmekontor satte ytterligere begrensninger for hvilke type data vi kunne benytte oss av, og hvordan disse kunne samles inn. Resultatene i denne oppgaven tyder på at flere av våre funn kan valideres på andre måter gjennom videre forskning, ved å ta nytte av andre metodiske fremgangsmåter og teoretiske perspektiver enn det vi har gjort.

En begrensning ved denne intervjustudien er at vi har benyttet oss av en metode for å samle inn data. Kvalitative semistrukturerte og digitale intervjuet som metode, førte til at vi ikke

fikk en naturlig intervjusituasjon, og mistet mulighet til å intervju informantene i deres naturlige kontekst. Gjennom fysisk intervju, i riktig kontekst hos informantene i virksomhetene, tror vi at vi kunne ha fått bredere informasjon, samt muligens kunne observert detaljer som potensielt ville vært nyttige for analysen. Ett forslag til videre forskning vil derfor være å benytte seg av flere metoder for innsamling og analyse av datamaterialet (Thagaard, 2018). Det vil være hensiktsmessig å kombinere semi-strukturerte intervjuer med observasjon. Gjennom observasjoner kan man for eksempel undersøke om ledernes responser er i samsvar med deres refleksjoner over egen atferd og opplevelser av rekrutteringsprosess. I ettertid ser vi at ved å også inkludere kandidater som informanter i kombinasjon med intervju av ledere, ville bidratt til bredere perspektiver på hvordan rekrutteringsprosessen gjennomføres, og gitt oss innsikt i kandidaters opplevelser av prosessen. En slik kombinasjon av metode vil gi rikere data som kan dekke flere sider av temaet vi undersøker.

En annen begrensning ved denne studien relaterer seg til rekruttering av utvalget informanter. Informantene er mellomledere, og i strategisk kompetanseledelse er det toppledelsen som har hovedansvar for virksomhetens strategi og mål, og er beslutningstakere i vurdering av kompetansebehov i virksomheten. Dette ble vi oppmerksom på når vi først hadde gjennomført alle intervjuer, og skrevet ferdig det teoretiske rammeverket. I forbindelse med dette kunne det vært interessant for videre forskning å inkludere toppledelsen, for å belyse utfordringene i rekruttering av riktig kompetanse når strategisk kompetanseledelse er fraværende.

En tredje begrensning relaterer seg til analyseprosessen, hvor vi la merke til at ved å stille noen oppfølgingsspørsmål basert på det teoretiske rammeverket ville vi ha fått mer informasjon om de ulike fasene i rekrutteringsprosessen, og kunne kanskje fått bredere funn om de ulike fasene i prosessen, noe som kunne ha belyst problemstillingen mer i dybden. Hvilke utfordringer møter ledere når de skal rekruttere riktig kompetanse er en omfattende problemstilling, og med de tilhørende forskningsspørsmålene om kompetanse, jobbanalyse og vurdering av formell og uformell kompetanse, er egne studier i seg selv.

Funnene våre tyder på at prosessen rundt jobbanalysen undervurderes av ledere. Det kan derfor være interessant for videre forskning å fokusere på kun jobbanalysen, og undersøke hva som er årsaken til at ledere bruker gamle stillingsbeskrivelser istedenfor å jobbe

strukturert og grundig med jobbanalysen. Ved å kombinere intervju med ledere, få tilgang til dokumenter som blir benyttet i forbindelse med rekruttering, og gjennomført observasjon av arbeid med jobbanalyse i flere virksomheter vil kunne gi dypere innsikt i temaet, og vil kunne gi bredere bilde.

Til slutt vil vi minne leseren om at vi har intervjuet ni mellomledere i store virksomheter, og med et lite datagrunnlag vil det være vanskelig å generalisere våre funn.

Litteraturliste

- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive methodology : new vistas for qualitative research* (Third edition. utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G. & Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International journal of qualitative methods*, 18, 160940691987459. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Arvey, R. D. & Campion, J. E. (1982). THE EMPLOYMENT INTERVIEW: A SUMMARY AND REVIEW OF RECENT RESEARCH. *Personnel psychology*, 35(2), 281-322. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1982.tb02197.x>
- Asplund, R. & Salverda, W. (2004). Introduction: Company training and services with a focus on low skills. *International journal of manpower*, 25(1), 8-16. <https://doi.org/10.1108/01437720410524965>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Busemeyer, M. R. & Trampusch, C. (2013). The Political Economy of Collective Skill Formation, edited by Marius R.Busemeyer and Christine Trampusch. Oxford University Press, New York, 2011, 392 pp., ISBN 978 0 19 959943 1, £60.00, hardback. *British journal of industrial relations*, 51(1), 210-212. https://doi.org/10.1111/bjir.12013_7
- Clark, T. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Dalgaard, K. M. & Hviid Jacobsen, M. (2011). *Humanistisk palliation : teori, metode, etik og praksis*. København: Hans Reitzel.
- de Kock, F. S. & Hauptfleisch, D. B. (2018). Reducing Racial Similarity Bias in Interviews by Increasing Structure: A Quasi-Experiment Using Multilevel Analysis. *International perspectives in psychology : research, practice, consultation*, 7(3), 137-154. <https://doi.org/10.1037/ipp0000091>
- Delamont, S. (2016). *Fieldwork in educational settings : methods, pitfalls and perspectives* (3rd. utg.). London: Routledge.

- Det Norske Akademi for Språk og Litteratur. (2022). Strategi. Hentet 21. mai 2022 fra <https://naob.no/ordbok/strategi>
- Dipboye, R. L. (1982). Self-Fulfilling Prophecies in the Selection-Recruitment Interview. *The Academy of Management review*, 7(4), 579-586. <https://doi.org/10.2307/257224>
- Eder, R. W., Harris, M. M. & Ferris, G. R. (1999). *The Employment Interview Handbook* (1. utg.). Thousand Oaks: Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Eikeland, O., Hiim, H. & Schwencke, E. (2015). *Yrkespedagogiske perspektiver*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Elias, R. & Farah, B. (2020). Accelerated engaged tacit knowledge acquisition during executive succession. *Management research news*, 43(5), 573-594. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2018-0402>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring : fra kunnskap til kompetanse* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Fivelsdal, E. (2004). *Organisasjon og ledelse : struktur, prosesser, læring og kultur* (4. utg. utg.). Oslo: Cappelen akademisk forl.
- Follestad, A. L. & van Doorn, J. M. (2016). *Realkompetansevurdering for livslang læring*. Oslo: Pedlex.
- Graves, L. M. & Powell, G. N. (1995). The effect of sex similarity on recruiters' evaluation of evaluations of actual applicants: a test of the similarity-attraction paradigm. *Personnel psychology*, 48(1), 85-98. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01747.x>
- Hadjimichael, D. & Tsoukas, H. (2019). Toward a better understanding of tacit knowledge in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management annals*, 13(2), 672-703. <https://doi.org/10.5465/annals.2017.0084>
- Harteis, C. (2018). *The Impact of Digitalization in the Workplace : An Educational View* (1st ed. 2018. utg.). Cham: Springer International Publishing : Imprint: Springer.
- Hislop, D. (2018). *Knowledge management in organizations : a critical introduction* (4th. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Hovedorganisasjonen Virke. (2018, 2018). Forside. Hentet 03.12.2018 2018 fra <https://www.virke.no>
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 428–444). Sage Publications, Inc.

- Idsø, J. (2021). privat sektor i Store norske leksikon. Hentet 10. juni 2021 fra https://snl.no/privat_sektor
- Ihlebak, C. (1999). *Best i test : rett person på rett plass?* (bd. våren 1999). Lysaker: NIPA.
- Iversen, O. & Standal, A. A. (2013, 26. mai). Stillingsannonser til besvær [Blog]. Hentet fra <https://oleiversen.no/resources/Stillingsannonser%20til%20besv%202013.pdf>
- Iversen, O. I. (2020). *Rekrutterings- og intervjuetknikk : om bruk av effektive rekrutteringsmetoder* (2. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Iversen, O. I. & Standal, A. A. (2013, 26. mai). Stillingsannonser til besvær [Blog]. Hentet fra <https://oleiversen.no/resources/Stillingsannonser%20til%20besv%202013.pdf>
- Johannessen, L. E. F., Rafoss, T. W. & Rasmussen, E. B. (2018). *Hvordan bruke teori? : nyttige verktøy i kvalitativ analyse*. Oslo: Universitetsforl.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* ([2nd]. utg.). New York: BasicBooks.
- Kleven, T. A. & Hjordemaal, F. (2018). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode : en hjelp til kritisk tolking og vurdering* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Kohn, L. S. & Dipboye, R. L. (1998). The Effects of Interview Structure on Recruiting Outcomes. *Journal of applied social psychology*, 28(9), 821-843. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01733.x>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Arbeidsgiverstrategi 2020 - 2023 for det statlige tariffområdet*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/contentassets/dfc2769b5f9f41598dada3a21b942aff/kmd_arbeidsgiverstrategi_2020_2023_uu.pdf
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Fag – fordypning – forståelse: en fornyelse av Kunnskapsløftet* (Meld. St. 28). Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/e8e1f41732ca4a64b003fca213ae663b/no/pdfs/stm201520160028000dddpdfs.pdf>
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013a, 2. oktober 2013). Mastersyken handler ikke om for høye forventninger [Blog]. Hentet fra <https://lindalaiblog.wordpress.com/tag/mastersyke/>
- Lai, L. (2013b). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse* (4. utgave. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Likestillings- og diskrimineringsloven – ldl. (2018). *Lov om likestilling og forbund mot diskriminering (likestilling- og diskrimineringsloven)*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51?q=likestilling>
- Lin, T.-R., Dobbins, G. H. & Farh, J.-L. (1992). A Field Study of Race and Age Similarity Effects on Interview Ratings in Conventional and Situational Interviews. *Journal of applied psychology*, 77(3), 363-371. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.363>
- Malhotra, A. (2021). The Postpandemic Future of Work. *Journal of management*, 47(5), 1091-1102. <https://doi.org/10.1177/01492063211000435>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design : an interactive approach* (3rd. utg., bd. 41). Los Angeles: Sage.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives : designing effective organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1998). *The strategy process* (Rev. European. utg.). London: Prentice Hall.
- Mulder, M. (2017). *Competence-based vocational and professional education : bridging the worlds of work and education* (1st ed. 2017. utg.). Switzerland: Springer.
- Nagle, F. & Teodoridis, F. (2020). Jack of all trades and master of knowledge: The role of diversification in new distant knowledge integration. *Strategic management journal*, 41(1), 55-85. <https://doi.org/10.1002/smj.3091>
- Nilssen, V. L. (2012). *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforl.
- Nokelainen, P., Nevalainen, T. & Niemi, K. (2017). Mind or Machine? Opportunities and Limits of Automation. I(s. 13-24). Cham: Cham: Springer International Publishing.
- Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse : teori og praksis*. Oslo: Universitetsforl.
- NOU 2019:12. (2019). *Lærkraftig utvikling — Livslang læring for omstilling og konkurranseevne*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2019-12/id2653116/>
- NOU 2020:2. (2020). *Fremtidige kompetansebehov III: læring og kompetanse i alle ledd* (9788258314377). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-2/id2689744/>
- Nyen, T. (2014). *Yrkesfagene under press*. Oslo: Universitetsforl.
- Postholm, M. B. (2010). *Kvalitativ metode : en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier* (2. utg. utg.). Oslo: Universitetsforl.

- Reinhard, M.-A., Scharmach, M. & Müller, P. (2013). It's not what you are, it's what you know: experience, beliefs, and the detection of deception in employment interviews. *J Appl Soc Psychol*, 43(3), 467-479. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01011.x>
- Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *Am Sociol Rev*, 77(6), 999-1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>
- Rogstad, J. (2016). *Rettmessig forskjellsbehandling? : rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser* (bd. 2016:23). Oslo: Fafo.
- Rogstad, J. & Sterri, E. B. (2018). Passe inn og passe til: Arbeidsgiveres vurderinger av jobbsøkere. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 59(1), 41-65. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03>
- Schaffar, B. (2019). Svårigheter i att definiera begreppet kompetens [Difficulties in defining the notion of competence]. *NordYrk*, 9(1), 111-128-111-128. <https://doi.org/10.3384/njvet.2242-458X.1991111>
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>
- Sears, G. J. & Rowe, P. M. (2003). Personality-based similar-to-me effect in the employment interview. *Canadian journal of behavioural science*, 35(1), 13.
- Silverman, D. (2020). *Interpreting qualitative data* (6E. utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Skorstad, E. (2015). *Rett person på rett plass : psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling* (2. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Smerek, R. E. (2018). *Organizational learning and performance : the science and practice of building a learning culture*. New York: Oxford University Press.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tranøy, K. E. (1986). *Vitenskapen - samfunnsmakt og livsform*. Oslo: Universitetsforl.
- Wallace, M. (1995). Alan H. Anderson (1993) *Successful Training Practice: a Manager's Guide to Personnel Development* Oxford UK: Blackwell Business Publishers. I(bd. 33, s. 113-115). Oxford, UK: Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Åslund, O., Hensvik, L. & Skans, O. N. (2014). Seeking Similarity: How Immigrants and Natives Manage in the Labor Market. *Journal of labor economics*, 32(3), 405-441.
<https://doi.org/10.1086/674985>

Ørjasæter, E., Stang, T. & Stenberg, B. (2018). *Personalledelse og arbeidsrett* (3. utg. utg.).
Bergen: Fagbokforl.

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet *Kvalifikasjonskriterier ved ansettelser*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan arbeidsgivere kommer frem til hvilken kompetanse som kreves i ulike stillinger avgrenset til administrasjonsområdet.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I masteroppgaven ønsker vi å finne ut av hvordan arbeidsgivere i mellomstore og store bedrifter innen offentlig og privat sektor vurderer kompetansebehovet i ulike stillinger innen kontor og administrasjon, og hvilke kvalifikasjonskriterier og beslutningsprosesser bedriftene har ved ansettelser. Innen personaladministrasjon/hr-området kan det synes som det ofte lyses ut stillinger med krav om bachelor, eller master til arbeidsoppgaver en kontor- og administrasjonsfagarbeider har som utdanningsfelt.

Opplysningene vil kun benyttes til denne studien.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Christine Bar og Elaha Ayarmal er mastergradsstudenter i Pedagogikk ved Universitetet i Oslo. Ansvarlig for forskningsprosjektet er Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I studien sammenligner vi 10 mellomstore og store bedrifter i offentlig og privat sektor basert på stillingsutlysninger de siste 12 måneder. Halvparten av bedriftene er godkjente lærebedrifter i kontor- og administrasjonsfaget, mens den andre halvparten er ikke-godkjente

bedrifter eller bedrifter som ikke har hatt lærlinger i bedriften. Informasjon er hentet fra Oslo kommunes oversikt over lærebedrifter og ansvarlige ledere, samt fra OKStat - statens opplæringskontor.

Du er utvalgt som informant på grunn av din stilling i de 2 sektorene vi ønsker informasjon fra. Vi har sendt ut informasjonsskriv til aktuelle bedrifter med og uten godkjenning som lærebedrift, for å kunne foreta et strategisk utvalg av informanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Masteroppgaven er en kvalitativ studie som baserer seg på semi-strukturerte intervju, hvor vi ønsker informasjon om hvordan ledere vurderer kompetansebehovet i ulike stillinger, og hvilke kvalifikasjonskriterier og beslutningsprosesser som ligger til grunn.

Ettersom vi benytter semi-strukturert intervju i datainnsamlingen har vi noen faste spørsmål vi vil ha svar på, samtidig som vi ønsker å ha en god og dynamisk samtale med deg som informant.

Grunnet den pågående pandemien vil intervjuene gjennomføres digitalt dersom smittevern hensyn ikke kan ivaretas ved fysisk møte. Avhengig av møteform vil vi benytte enten videoopptak i zoom, eller lydopptak ved fysisk møte for at informasjonen vi får vil bli korrekt avlest av oss. Informasjonen du gir vil være konfidensiell og vil anonymiseres i tråd med nasjonale forskningsetiske retningslinjer.

Dersom du velger å delta i studien vil du bli stilt noen spørsmål rundt emnet vi ønske å undersøke. På forhånd vil du få tilsendt intervjuguiden – du står fritt til å belyse de ulike sider ved emnet du mener er viktig å dele med oss.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Dine personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og ikke tilgjengelig for andre enn masterstudentene Christine Bar og Elaha Ayarmal.

**Prosjektansvarlig for studien er professor ved Universitetet i Oslo, Institutt for pedagogikk
Anne Line Wittek.**

Veileder for studien er førsteamanuensis Hedvig Johannesen ved OsloMet.

Lyd/videoopptak vil lagres på passordbeskyttet forskningsserver hos Universitetet i Oslo.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 2. mai 2021.

Datamaterialet benyttet i studien vil til den tid anonymiseres.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- **Universitetet i Oslo ved Institutt for pedagogikk**

- **Prosjektansvarlig:**

- Anne Line Wittek

- E-post: a.l.wittek@iped.uio.no

- **Veileder:**

- Hedvig Johannesen

- E-post: hjohanne@oslomet.no

- **Mastergradstudenter:**

- Christine Bar

- E-post: christine.bar@gmail.com

- Elaha Ayarmal

- E-post: Elahaayarmal@hotmail.com

- **Personvernombud:**

- Roger Markgraf-Bye

- E-post: personvernombud@uio.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Hedvig Johannesen

(Forsker/veileder)

Vedlegg 2: Personvernombud

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave i Pedagogikk

Referansenummer

148564

Registrert

07.01.2021 av Christine Bar - chrbar@uio.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Oslo / Det utdanningsvitenskapelige fakultet / Institutt for pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Anne Line Wittek, a.l.wittek@iped.uio.no, tlf: 22858515

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Christine Bar, christine.bar@gmail.com, tlf: 91888969

Prosjektperiode

26.10.2020 - 15.06.2021

Status

11.05.2021 - Vurdert

Vurdering (2)

11.05.2021 - Vurdert

NSD har vurdert endringen registrert 11.05.2021.

Vi har nå registrert 15.06.2021 som ny sluttdato for behandling av personopplysninger.

I tilfelle det skulle bli aktuelt med ytterligere utvidelse av den opprinnelige sluttdato (02.05.2021), må vi vurdere hvorvidt det skal gis ny informasjon til utvalget.

NSD vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos NSD: Maren Urheim

Lykke til videre med prosjektet!

08.01.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 08.01.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Zoom er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide master i pedagogikk ved Universitetet i Oslo

Ansvarlig for forskningsprosjektet

Ansvarlig for forskningsprosjektet er Universitetet i Oslo.

Prosjektansvarlig

Prosjektansvarlig for studien er professor ved Universitetet i Oslo, Institutt for pedagogikk Anne Line Wittek.

Veileder

Veileder for studien er førsteamanuensis Hedvig Johannesen ved OsloMet.

Mastergradstudenter

Christine Bar og Elaha Ayarmal er mastergradsstudenter i Pedagogikk ved Universitetet i Oslo.

Formål

I masteroppgaven ønsker vi å finne ut av hvordan ledere i mellomstore og store bedrifter innen offentlig og privat sektor vurderer kompetansebehovet i ulike stillinger innen kontor og administrasjonsfeltet. Videre vil vi undersøke hvilke kvalifikasjonskriterier og beslutningsprosesser bedriftene har ved ansettelser. Innen personaladministrasjon/hr-området kan det synes som det ofte lyses ut stillinger med krav om bachelor, eller master til arbeidsoppgaver en kontor- og administrasjonsfagarbeider har som utdanningsfelt, mens vi i vår studie ønsker også å se på hvordan fagbrev som kompetanse vurderes.

Informasjon om prosjektet og forskningsetikk

Innsamling av data til studien som navn, stillingstittel, utdanningsnivå og bedrift vil anonymiseres og slettes 1. juni 2021. I tråd med signert samtykkeskjema minner vi om at du

nå som helst kan trekke samtykket til deltakelse og alle data slettes med det samme. Zoom-møtet tas opp og lagres i tråd med rutiner for forskningsprosjekt ved Universitetet i Oslo. I tillegg tar vi opp lyd via nettskjema-diktafon som lagres på UIO-server. Datainnsamlingen er godkjent hos Norsk senter for forskningsdata – NSD.

Vårt formål med samtalen er å belyse problemstillingen best mulig, og samle kunnskap om bedriftenes syn på utdanning og kompetanse. Det kan være nødvendig for oss å spisse spørsmål og konkretisere uttalelser.

Introduksjon

Stikkord om hva som ønskes diskutert og rammene for gjennomføring av intervjuet.

Samtykke til opptak i zoom og retten til når som helst å trekke samtykke.

Forskerrollen vår, hvem er vi og hva vi gjør i det daglige.

Om informanten

Hva innebærer stillingen av ansvar og oppgaver?

hvor lenge har du hatt denne rollen?

Utdanningsbakgrunn

hvordan gjorde utdanningen deg klar for arbeidslivet?

arbeidserfaring

Kompetanse

Hvordan definerer du begrepet kompetanse?

Har bedriften utviklet felles forståelse for kompetansebegrepet?

Strategisk kompetanseledelse og fag- og yrkesopplæring

Hvem avgjør hvilken utdanning, kompetanse og ferdigheter som er ønsket i den enkelte stilling? (jobbanalyse)

Hvordan vurderes kompetansebehovet i ulike stillinger innen kontor og administrasjonsfeltet?

Hvordan tenker dere at en spisset bachelor/master gir kompetanse dere har behov for?

Hvordan legger dere til rette for at de ansatte skal tilegne seg kompetansen som er nødvendig for å løse oppgavene de er satt til?

Har dere langsiktige karriereplaner for den enkelte ved ansettelse?

Hva er din kunnskap om fag-og yrkesopplæring?

Hvordan vurderer dere kompetansen til en fagarbeider med fagbrev i kontor- og administrasjonsfaget kompetanse?